
DEĞİŞİM YÖNETİMİNDE İŞ GÜCÜ PLANLAMA YAKLAŞIMI: BİR BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ UYGULAMASI

Yeliz KOCAMAN¹, İkbal Ece DİZBAY², Burcu KARAÖZ³, Şevkinaz GÜMÜŞOĞLU⁴

Öz

Bu çalışmada bir kamu kuruluşunun sürdürülebilir olma arzusu ve yasal zorunluluklar nedeni ile değişim ihtiyacı olduğu belirlenmiş ve değişimin yönetilmesi amacıyla iş gücü planlama modeli önerilmiştir. Yasal değişimler kurumu mevcut iş gören ile daha çok iş yapmak zorunda bırakmıştır ve bu zorunluluk kurumu örgütsel yapıda değişikliğe zorlamıştır. Bu amaçla önerilen modelde değişim mevcut durum analizi yapılması ve organizasyon şemasının güncelleme çalışması ile başlatılmıştır. Ardından iş analiz formları oluşturulmuştur. İş analiz formları ile kurumun her bir birimine ait iş tanımları belirlenmiş ve bu iş tanımlarına dayanarak hem birime ait toplam yıllık işi yükü hem de birimdeki her bir iş görenin yıllık iş yükü hesaplanmıştır. Birimin toplam iş yüküne istinaden birimde çalışması gereken iş gören sayısı, varsa iş gören ihtiyacı ya da fazlalığı tespit edilmiştir. İş gören fazlalığı olması durumunda, iş gören niteliklerine ve yeterliliklerine göre kurum içinde farklı birimde yeni organizasyon yapısının ihtiyaçlarına göre yeniden görevlendirilmeleri önerilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel değişim, İş gücü, İş yükü analizi.

Jel Sınıflandırması: M12, M54

LABOUR PLANNING APPROACH TO ORGANIZATIONAL CHANGE MANAGEMENT IN PUBLIC CORPORATIONS

Abstract

Alterations on ecosystems of organization, such as technological improvements, changing on expectations of public or amendments force the public institutions to renew themselves. In this study, a metropolitan municipality is chosen as public institution and determined the requirement while attuning the changings. In order to manage the organizational change in the municipality, a labor-planning model suggested. Firstly, organization chart is renovated and this revision caused to working more with the same amount of workers. Then to achieve this obligation, stages of labor planning model applied. First stage is analyzing the current situation and defining the job definitions. Second stage is to measure the workload for each person and total needed workload for each department. Thus, for each department in the municipality, how many people should work on the department is determined. Lastly, idle workload is distributed to other departments that needs more labor.

Keywords: Organizational change, Labour, Work load analysis.

Jel Classification: M12, M54

¹ Dr. Yeliz Kocaman, Yaşar Üniversitesi Meslek Yüksek Okulu Yönetim Organizasyon Bölümü yeliz.kocaman@yasar.edu.tr

² Dr. İkbal Ece Dizbay, Yaşar Üniversitesi Meslek Yüksek Okulu Yönetim Organizasyon Bölümü ece.dizbay@yasar.edu.tr

³ Burcu Karaöz, Yaşar Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümü burcu.karaoz@yasar.edu.tr

⁴ Prof. Dr. Şevkinaz Gümüsoğlu, Yaşar Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümü sevkinaz.gumusoglu@yasar.edu.tr

1. Giriş

Değişim, mevcut durumun sürekli yeniliklere maruz kalarak ilerlemesi özelliği ile insan ve toplum hayatını etkileyen en önemli faktörlerden birisidir. Teknoloji, ekonomik koşullar, sosyal çevre, bireylerin istek ve beklentilerinde meydana gelen değişimler toplumlara etkisi altına almaktadır. Dolayısı ile içerisinde buldukları ekosisteme uyum sağlayabilmek amacıyla örgütler de değişimlere ayak uydurmak için çaba harcarlar. Bu değişim ekosistemin ve örgütün yapısına göre çeşitlenebilmektedir. Küreselleşme, rekabetin artması, teknolojik yenilikler, uluslararası etkileşimin artması, uluslararası standartların oluşması, tüketicilerin bilinçlenmesi ve ürün ya da hizmetlerden beklentilerinin değişmesi, bilgiye erişim kanallarının çeşitlenmesi ve öneminin anlaşılması gibi ekosistemi değiştiren pek çok faktör örgütleri de değişime zorlamaktadır (Yıldız, 2011:11). Kamu kuruluşlarını değişime zorlayan etkenlerden bazıları toplumsal, ekonomik ve siyasal alanda, sivil toplumda, teknolojiye meydana gelen değişimlerdir. Yenilenen yönetmelikler, teknolojiye ileriye gidenler, halkın istek ve beklentilerindeki değişiklikler kamu kuruluşlarını örgütsel yapısında değişiklik yapmaya yöneltmektedir. Kamu kuruluşlarında, örgütsel yapının değişiminde ve bu değişimin yönetiminde önem taşıyan aktörlerinden biri insan kaynağıdır. İnsan kaynağının değişim sürecinde doğru yönetilebilmesi, değişimin tüm çalışanlarca benimsenmesi ve her seviyeye yayılması ile mümkündür.

Bu çalışmada Kamu kuruluşlarındaki örgütsel yapıda değişim ihtiyacı ve bu değişimin yönetilmesi amacıyla önerilen iş gücü planlama modeli üzerinde durulmuştur. Kamu kuruluşu olarak seçilen bir büyükşehir belediyesinde ihtiyaç duyulan örgütsel yapı değişiminin iş yükü planlaması yapılarak çalışanlara yayılması hedeflenmiştir. Her örgütün kendine has dinamikleri olmasından dolayı örgütsel değişimde farklı yaklaşımlar kullanılmaktadır. Bu amaçla kullanılan yaklaşımda ve yapılan uygulamada örgütün değişim ihtiyaçları ve organizasyon şemasında değişmesi gereken alanlar tarafımızca belirlenmiştir. Organizasyon şeması ile ilgili öneriler Belediye yetkilileri ile görüşülmüş ve organizasyon şemasına son hali verilmiştir. Tüm kurum için iş yükleri hesaplanmış, çalışanların yeterliliklerine ve yeni organizasyon şemasına göre yeniden görevlendirilmeleri Belediye yetkililerine önerilmiştir.

2. Değişim Yönetimi

Değişim genel anlamı ile nesne, kişi, düşünce ve benzeri herhangi bir şeyin mevcut düzeyinden başka bir düzeye getirilmesi olarak ifade edilebilmektedir. Diğer bir deyişle bir sistem ya da sürecin planlı ya da plansız bir biçimde belirli bir durumdan başka bir duruma gelmesi de değişimdir (Sabuncuoğlu, 2008:63). Bu kavram, genellikle beraberinde başka bir değişikliği getirmektedir. Şöyle ki bir durumda meydana gelen değişiklik ona uyum sağlaması gereken ilişkili durumların da yenilenmesini gerektirmektedir. Dolayısı ile toplumsal, ekonomik, örgütsel ve ya teknolojik değişimler, etkiledikleri diğer unsurlardaki değişimi de gerekli hale getirmektedir.

Örgütsel anlamda değişim, örgütlerin amaçlarını daha etkin, daha ekonomik, daha hızlı bir şekilde gerçekleştirebilmek, yeni amaçlar edinmek ve daha rekabetçi olabilmek adına geçirdikleri süreçtir (Öztop, 2014:301). Üretim teknolojilerindeki ilerlemeler imalat firmalarını değişime zorlarken, müşterilerin beklentilerindeki çeşitlilik hizmet firmalarını değişime zorlamaktadır. Örgütün devamlılığının sağlanabilmesi, örgütün büyümesi, iç ve dış çevresine uyum sağlayabilmesi, örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarının değiştirilmesi, verimlilik ve motivasyonun artırılması ve iletişimin güçlendirilmesi gibi konular değişimin araçlarını oluşturmaktadırlar. Özellikle artan rekabet koşullarında müşteri beklentilerini hızla ve en ekonomik yolla karşılamak önem kazanmıştır (Kerman ve Öztop, 2014:4). Bunu sağlayabilmek için değişime hızla adapte olabilen ve değişimi başarılı yönetebilen, tüm iç ve dış paydaşları ile özümseyebilen örgütler avantaj elde etmektedirler. Hayatta kalabilmek için değişime ayak uydurmaya çalışan örgütlerin içerisinde buldukları ekosistemi iyi tanımaları ve takip etmeleri gerekmektedir. Çevresinde meydana gelen değişimleri anlayıp, örgüt içerisinde başlayarak planlı bir şekilde değişimi yöneten örgütler daha etkin süreçler ile daha değerli çıktılara ulaşabilmektedirler.

Örgütte uygulanması planlanan değişim stratejileri ve geliştirilen politikaların çalışanlarca doğru algılanabilmesi ve uygulama sürecinin sağlıklı bir şekilde ilerleyebilmesi için yapılan çalışmalar değişim yönetimi kavramını ortaya çıkarmıştır (Çetin, 2008:129). Planlı yapılan değişim yönetimi, değişimin etkin bir biçimde gerçekleştirilebilmesini sağlamaktadır. Aşamaları planlanan değişim süreci sayesinde, mevcut sistem ile yeni sistem arasında farklar anlaşılır hale gelir, çalışanlar bu sürecin kendilerini nasıl etkileyeceğini bilirler ve sorumluluklarının bilincinde olurlar. Öte yandan planlı değişim yönetimi ile süreç kolaylıkla takip edilebilir ve değişimin başarısı ölçülebilir hale gelmektedir (Tunçer, 2013:894). Bunlara ek olarak ihtiyaçları önceden görmek ve buna göre gelecek için öngöründe bulunup değişim yönetimi sürecini planlamak da örgütlere avantaj sağlamaktadır. Değişim yönetiminde süreçteki adımların nasıl düzenlendiği ve bir aşamadaki değişimin diğer aşamalarda yaratması beklenen etkinin analizinin önceden yapılması büyük önem taşımaktadır. Bu sayede süreç ve sonuçları hakkında bilgi sahibi olunması, olası sorunlara karşı da önlem alınabilmesini sağlamaktadır (Duck, 1999:62).

Örgüt bünyesinde değişimin odağında; amaç, strateji, süreç, örgüt yapısı, teknoloji ve insan kaynakları ya da personel gibi örgütün iç yapısı ile ilgili konular yer alabilmektedir (Hitt vd., 2009:451). Örgütsel yapıda değişim; örgütün verimliliğinin artması ve iş akışlarının optimal şekilde düzenlenebilmesi için örgütün amaçlarının, stratejilerinin, politikalarının ve örgüt yapısının, yeniden tasarlanması veya yapılandırılmasıdır (Bolat vd., 2008:297). Örgütsel yapının değişmesi ile örgütte yapılan işler, işler arasındaki bağlantılar, ilgili işlerde görev alan personelin özellikleri, pozisyon ve sorumlulukları değişime uğramaktadır. Gelişen teknoloji, müşteri ihtiyaçları ve ya örgütün amaç ve stratejileri karşısında yetersiz kalan örgütsel yapı değiştirilerek, daha etkin bir yapıya sahip olunabilmektedir. İş tasarımı yani örgütün barındırdığı yapısal faktörlerin optimal ya da optimale yakın bir biçimde düzenlenmesi ile örgütsel yapıda değişiklik yapılması mümkündür (Özkalp ve Kirel, 2005:215). Örgütsel yapıdaki değişikliğin etkilenenlerinden birisi de örgüt çalışanlarıdır. Örgütler değişirken çalışanların da bu değişime uyum göstermeleri gerekmektedir. Örgüt çalışanlarının yeterli uyumu gösteremediği değişim süreçlerinin başarısızlıkla sonuçlanması söz konusudur. Bu nedenle örgütteki tüm bireylerin; değişim sürecine dâhil edilmesi, beklenen sonuçları ve çalışanlar açısından meydana gelebilecek değişiklik ihtiyaçları konusunda bilgilendirilmesi önemlidir.

3. İş Gücü Planlama

İnsan kaynakları (İK) planlaması, örgütün gelecekte ihtiyaç duyacağı personelin nitelik ve nicelik açısından önceden belirlenmesi ve bu ihtiyacın nasıl ve ne derecede karşılanabileceğinin saptanması faaliyetlerinin tümüdür (Mucuk, 2013:182). Bir başka tanıma göre İK planlaması, örgütün sahip olduğu kaynakların sistematik bir analize dayanarak gelecekteki İK ihtiyaçlarının tahmini, gelecekteki ve mevcut insan kaynaklarının etkin olarak kullanılmasına yönelik yapılan çalışmaların tümüdür (Sabuncuoğlu, Tokol, 2013:73). İnsan kaynakları planlaması sürecinde gerçekleştirilen en önemli faaliyet, insan kaynakları gereksiniminin hem niteliksel hem de niceliksel yönden tahmin edilmesidir. Bunu sağlamak için iş gücü analizi, iş analizi, iş tanımı ve iş gereklerinin hazırlanması, hareket etüdü ve iş ölçümlerinin yapılması gereklidir.

İş gücü analizi, iş gören sayısı belirlendikten sonra iş yükünün mevcut personel tarafından başarıyla başarılmayacağına belirlenmesidir. Genellikle personel devir durumu ve devamsızlık durumlarının açıklığa kavuşturulması ve buna bağlı olarak yedek işgücü ve ek işgücünü belirleme çalışmalarıdır. Yedek işgücü ihtiyacı devamsızlık, ek iş gücü ihtiyacı ise iş gücü devri nedeni ile ortaya çıkmaktadır (Mucuk, 2013:184). İş gücünün analiz edilebilmesi için öncelikle iş analizinin yapılması iş tanımlarının belirlenmesi gerekmektedir.

İş analizi bir işin gereklerinin belirlenmesi için yapılan sistemli bilgi toplama çalışmalarıdır. Bilgi toplama işlemi iş görenlerin gözlemlenmesi yoluyla yapılabilmektedir. Bunun yanı sıra iş gören beyanı ya da iş gören amirinin beyanı alınarak da toplanabilmektedir. Bilgi toplama işlemi de çok kullanılan yöntemler arasında anket ve yüz yüze görüşme de bulunmaktadır. Bilgiler, işin gerektirdiği görev ve beceriler ile o işi gerçekleştirmek için hangi niteliklere sahip bir personelin

çalıştırılması gerektiğine karar verme sürecinde kullanılmak üzere toplanmaktadır. Bunun yanı sıra iş analizi insan kaynakları planlamasına yardımcı olmak, performans değerlendirme sistemine temel oluşturmak, eğitim ihtiyacını tespit etmek, kariyer planlarının yapılmasını sağlamak, ücretlendirmede temel bilgiler oluşturmak amacı ile de toplanmaktadır. İş analizi sonucunda iş tanımı ve iş gerekleri ortaya çıkmaktadır. İş tanımı, işin içeriğindeki görevleri, sorumlulukları, yetkiyi, işin işletme içindeki önemini, işi yapabilmek için gerekli faaliyetleri, çalışma koşullarının ve işin diğer yönlerini açıklayan yazılı bir belgedir. İş analizi iş tanımı oluşturmanın yanı sıra iş yükü analizi ve iş gücü analizi çalışmalarında da kullanılmaktadır. İş yükü bir iş görenin performansını ve tepkilerini etkileyen çeşitli baskı ölçüleri olarak tanımlanabilmektedir (Weiner, 1982:958). Hart ve Wickens (1990:261) iş yükünü insan makine sistemlerinde bir işin gerekliliklerini yerine getirme maliyeti olarak tanımlanmaktadır. Söz konusu maliyet, dikkat ve bilinç eksilmesi, duygusal stres, aşırı yorgunluk, performans kaybı, kaygı, çatışma olarak tanımlanabilmektedir. İş tanımına göre ortaya çıkan aktivitelerin iş görenlere etkin bir biçimde dağıtılabilmesi için iş yükü analizi yapılmalıdır. İş yükü analizi gerekli iş gören sayısını belirleme çalışmalarıdır. Bu nedenle önce yapılacak işlerin belirlenmesi sonra tahminlerin kişi/saat hesabına dönüştürülmesi gerekmektedir. Yapılan tahminlerin kişi/zaman hesabına dönüştürülmesinde zaman etüdü çalışmalarından ya da geçmiş tecrübelerden faydalanılır. Hesaplanan iş yüklerine göre birime ya da kuruma ait iş gücü planlaması yapılabilmektedir.

Literatürde işgücü analizi ya da iş yükü analizi ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde özellikle iş yükünü etkileyen faktörlerin belirlenmesi konusunda pek çok çalışma olduğu görülmektedir. Örneğin, Gavcar vd. (2006:31) çalışmalarında konaklama işletmelerinde işgücü etkinliğinin ne ölçüde olduğunu saptayabilmek amacıyla performans değerlendirme çalışması yapmışlardır. Jung ve Jung (2001:347) ayrıca Karwowski vd. (1986:1221) insan-makine sistemlerinde fiziksel, çevresel, duruşsal ve zihinsel olarak 4 ana başlık altında topladığı faktörlerin operatorün iş yüküne etki ettiğini ileri sürmüş, faktörleri değerlendirmiş ve işyükü seviyesini ölçmek için analitik hiyerarşi süreci yöntemini kullanmışlardır. Dağdeviren vd. (2005:517-525) çalışmalarında iş yükünü, kompleks insan-makine sistemlerinde çalışanların işlerini verimli ve etkin bir şekilde yapabilmeleri için gerekli olan ekipmanın, eğitim seviyesinin, organizasyonel ve çevresel koşulların sağlanabilmesi için dikkate alınması gereken önemli bir kavram olarak tanımlanmıştır. Geliştirilen analitik ağ süreci modeli ile toplam iş yükü seviyesi üzerinde zihinsel ve fiziksel faktörler başta olmak üzere çevresel ve çalışma duruşlarından kaynaklanan konumsal faktörlerin önemli derecede belirleyici olduğu saptanmıştır. Bulut ve Soylu (2009:151) çalışmalarında bir akademik kurumda çalışanların arasındaki iş yükü seviyelerinin birbirinden farklılık göstermesinin iş motivasyonunu azalttığı ve verimsizliklere neden olduğu görüşünden yola çıkarak çalışanların iş yükü seviyelerini ölçmüş ve analiz etmişlerdir. İş yerinde bu sonuçlara göre iyileştirmeler yapmışlardır. İş yüküne yüksek oranda etki eden faktörleri arasında etkiler ve geri besleme olması nedeniyle hiyerarşik bir model yerine bir ağ modeli oluşturmuş ve beş ana faktör altında toplamışlardır, bunlar: idari işler, akademik işler, eğitim/ öğretim, sanayi ve diğer kuruluşlar, fiziksel/ çevresel koşullardır. Bu faktörlerin verimliliğe olan olumsuz etkilerini azaltmak için alınabilecek önlemleri tartışılmış ve öğretim üyelerinin toplam iş yükü seviyelerini analiz edilmiştir. Çelik ve Çıra (2013:17) çalışmalarında Organ'ın (1988:11-20) tanımladığı örgütsel vatandaşlık davranışının (ÖVD) iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi ile bu etkide aşırı iş yükünün aracılık rolü olup olmadığını araştırmıştır. Çalışmanın sonucunda aşırı iş yükünün iş performansını negatif, işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Ayrıca aşırı iş yükünün ÖVD ile iş performansı ilişkisine aracılık etmediği, ÖVD' nin işten ayrılma niyeti üzerine etkisine ise aracılık ettiği tespit edilmiştir. Dolayısıyla farklı istihdam özellikleri olan turizm sektöründe de çalışanlara kapasitelerinin üzerindeki yüklenmelerin, iş performansının düşmesi ve işten ayrılma niyetinin artması gibi olumsuz sonuçlara sebep olabileceği görülmüştür. Önder vd. (2014)'nin çalışmalarında hemşirelerin stres seviyesine etki eden faktörlerin öncelik sırasının çok kriterli karar verme tekniği ile belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışma sonucunda stres seviyesine etki eden en büyük faktörün iş yükü olduğu saptanmıştır. Erdem vd. (2016:772) çalışmalarında bir kamu kurumunda çalışanların algılanan istihdam edilebilirliği üzerinde iş yükü fazlalığını etkisini belirlemeyi amaçlamışlardır. Yapılan analizler neticesinde,

çalışanlarda oluşan iş yükü fazlalığı düşüncesinin onların istihdam edilebilirlik algısı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir.

Literatürde görüldüğü üzere yapılan çalışmalar genellikle iş yükünün bir takım kavramlar üzerindeki etkisinin tespiti amacıyla yapılmıştır ve iş yükünün stres seviyesi ve iş performansı üzerinde, iş değiştirme niyetinde olan bir iş görenin algılanan istihdam edilebilirlik seviyesinde, olumlu ya da olumsuz etkileri olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir yandan iş yüküne etki eden faktörlerin neler olduğuna bakıldığında zihinsel ve fiziksel faktörlerin iş yüküne önemli ölçüde etkisi olduğu belirtilmiştir. Literatürde iş yüküne etki eden faktörlerin incelendiği çalışmalara sıklıkla karşılaşılmamasına rağmen iş yüklerinin iş gören, birim ya da kurum bazında hesaplanıp buna göre iş gücünün planlandığı çalışmalara pek rastlanılamamıştır. Bu ihtiyaçtan yola çıkılarak bu çalışmada bir kamu kuruluşunun değişim ihtiyaçları incelenmiş ve örgütsel yapıdaki değişimlerinin etkin yönetimi amacıyla iş gücü planlaması yapılması önerilmiştir. Bu amaçla mevcut yapıdaki iş tanımları ve iş yükleri değerlendirilmiş ve yenilenen örgütsel yapının ihtiyaç duyduğu iş tanımları ve iş yükleri doğrultusunda iş gücü yeniden planlandırılmıştır.

4. Bir Büyükşehir Belediyesinde Değişim Yönetiminde İşgücü Planlaması Uygulaması

Kamu kuruluşları, yönetmelik ve yönergelerce belirlenmiş görevlerini yerine getirerek, halkın ihtiyaçlarının karşılanmasını ve devletin işleyişinin sürdürülebilir olmasını amaçlar. Bir kamu kuruluşu olan Büyükşehir belediyelerinin de amacı kentte yaşayan insanların ihtiyaçlarının en etkin biçimde karşılanmasını sağlamaktır. 21. Yüzyılda kent olgusu hızla kabuk değiştirmekte, teknolojik yenilikler insanların beklentilerinin ve yaşam standartlarının değişmesine neden olmaktadır. Karmaşıklaşmış zorlaşan günlük hayata karşı hayatı kolaylaştıran sistemlere ve teknolojik alt yapı hizmetlerine duyulan ihtiyacı arttırmaktadır. Öte yandan değişen yönerge ve yönetmeliklerle belediyelerin sorumluluklarının ve görev alanlarının büyümesine neden olmaktadır. Tüm bu gelişmelere uyum sağlamak, hizmet üreten bir kurum olan belediyelerin değişime ayak uydurmasını gerekli hale getirmektedir. Çünkü kentleşmenin getirdiği karmaşıklığın azaltılması; iletişimin biçimlendirilmesi, hızlı ve doğru hareket etmek için gerekli alt yapının oluşturulması ve sosyal yaşam biçimlerinin kurgulanması örgütün değişime uyum sağlamak amacıyla tüm birimleri ile bu değişimi benimsemesi ile mümkündür. Değişimi başarabilmek örgütün bütünsel bir biçimde yapılandırılmasını gerektirmektedir. Yapılanmada başarı elde edebilmek için çok sayıda birimin iş birliği içerisinde olması kaçınılmazdır. Bu durum beraberinde iç içe geçmiş ilişki ağlarını ortaya koymakta, atomik yapılara benzetilebilecek bu ağın entegrasyonu ve koordinasyonunu gerektirmektedir. Oluşturulan bu entegrasyon yapısının sürdürülebilir olması, değişimin etkin bir biçimde yönetilebilmesi ise iş görenlerin sürece katılması ile mümkündür.

4.1. Uygulamanın Amacı

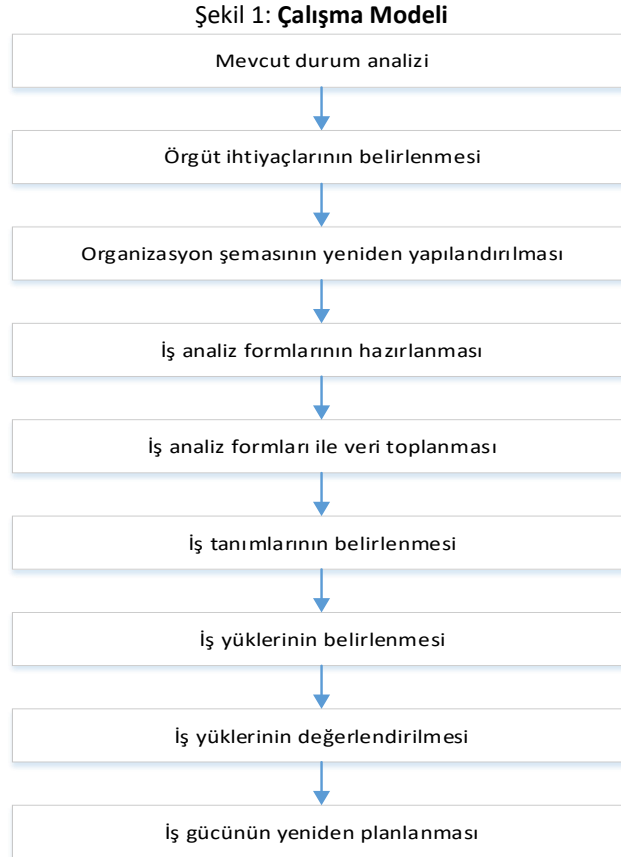
Çalışmanın amacı bir büyükşehir belediyesinde ortaya çıkan değişim ihtiyaçlarının mevcut iş gücü ile karşılanabilmesi için iş görenlerin de değişim sürecine dâhil edileceği yenilenmiş bir organizasyon yapısı oluşturmak ve bunun sürdürülebilirliğini sağlamaktır. İş görenler değişimin başarıya ulaşabilmesinde önemli rol oynayan aktörlerinden birisidir ancak belediyelerin emek yoğun örgütler olmasından dolayı iş görenler önemli bir maliyet kalemi olarak görülmektedir. Dolayısı ile bu maliyetin de etkin bir biçimde yönetilmesi örgütün sürdürülebilirliği ve hayatta kalması açısından önemlidir. Öte yandan 12.11.2012 tarihinde 6360 sayılı yasa değişikliği ile Büyükşehir Belediyesi statüsü kazanan illerde belediye sınırları il sınırlarını kapsamıştır. Bu nedenle uygulamanın yapıldığı belediyenin ilgili kanun ile sorumluluk alanlarının genişlemesine karşın iş gören sayısının artmaması, mevcut iş görenler ile daha fazla iş yapılması gerekliliğini doğurmuştur. Bu durum hizmet sağlamada hız, etkinlik ve verimlilik açısından sorunlara yol açabilmektedir. Dolayısı ile yasa ile gelen ek görevlerin yerine getirilebilmesi, ortaya çıkan değişim ihtiyaçlarının karşılanabilmesi, değişimin etkin bir biçimde yönetilebilmesi için örgüt yapısının yenilenmesi ve buna bağlı olarak da iş gücünün yeniden planlanması amaçlanmıştır.

4.2. Uygulamanın Yöntemi

Uygulamada yüz yüze görüşme, anket ve nicelik analiz yöntemleri kullanılmıştır. İlk aşamada belediyenin ihtiyaçları belirlenebilmesi için üst düzey yöneticiler ile yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmeler sonucunda organizasyon şemasının güncellenme ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Organizasyon şemasında güncellenmesi için yapılan öneriler üst düzey yöneticiler ile yürütülen toplantılar ile değerlendirilmiş ve şema yeniden yapılandırılmıştır. Eş zamanlı olarak belediyenin mevcut durumunun analiz edilebilmesi için iş görenlere uygulanması amacıyla iş analiz formları hazırlanmıştır. Anket formatında olan bu formlar ile iş görenlere yaptıkları işin gereklilikleri, nitelikleri, becerileri, çalışma koşulları hakkında sorular sorulmuştur. Belediyenin çalışan sayısının çok olması nedeniyle her alt birimi temsil edecek şekilde seçilen 9.082 kişilik örneklem kümesine ait veriler elde edilmiştir. Anket aracılığı ile iş görenlerin cevaplarından derlenen iş tanımları birim yöneticileri ile tekrar gözden geçirilip detaylandırılarak nihai iş tanımları belirlenmiştir. İkinci kez yapılan yüz yüze görüşmeler ile iş görenlere tanımlanan işlerden hangilerini kaç kere ve ne kadar sürede yaptıkları sorularak bireysel iş yükleri hesaplanmıştır. Belirlenen iş yüklerinin nicelik analizlerinin yapılması ile her birimdeki ihtiyaç ya da fazlalıklar belirlenmeye çalışılmış ve yenilenmesi planlanan organizasyon şemasına göre iş gücü yeniden planlanmıştır.

4.3. Uygulamanın Modeli

Çalışmanın modelini özetleyen Şekil 1 Şekil 1'de görüldüğü üzere kurumun hali hazırdaki yapısının incelenebilmesi için ilk aşamada mevcut durum analizi yapılmıştır. Mevcut durum analizi aşamasında kurumun farklı birimlerindeki en üst düzey yöneticiler ile yüz yüze görüşmeler yapılarak birimdeki iş gören sayısı, organizasyon yapısı, kadro yapısı, birimin görevleri, görevleri yerine getirmek için yapılması gereken aktiviteler, hakkında genel bilgiler toplanmıştır.



Mevcut organizasyon yapısı ve her bir birimdeki çalışan sayıları incelenmiştir. Uygulamanın yapıldığı büyükşehir belediyesinin eski örgüt yapısında 5 genel sekreter yardımcılığı, 32 daire başkanlığı, 132 şube müdürlüğü ve 20.472 iş gören bulunmaktaydı. Üst yönetim ile yapılan görüşmeler sonucu, belediyenin görev ve sorumluluklarındaki artış nedeniyle bazı birimlerde iş gören eksikliği söz konusu iken bazı birimlerde iş gören fazlalığı olduğu görülmüştür. Bu nedenle belediyenin daha etkin çalışabilmesini sağlayacak yeni bir organizasyon şemasının gerekliliği ve iş gücü planının değişime ihtiyacı olduğu ortaya çıkarılmıştır ve bu doğrultuda her birimin üst yöneticileri ile yüz yüze görüşmeler yapılarak organizasyon şemasının yeniden yapılandırılmasına karar verilmiştir.

Uygulamanın başlatılması ile yapılan görüşmelerle oraya çıkan örgütsel değişim ihtiyacı sonucunda tarafımızca yeniden yapılandırılan organizasyon şemasında iş gören sayısı değiştirilmeden 6 genel sekreter yardımcılığı, 31 daire başkanlığı ve 150 şube müdürlüğü yer almaktadır. Yeniden yapılandırılan organizasyon şeması sayesinde birbiri ile daha fazla etkileşimi bulunan daire başkanlıkları bir araya getirilerek aynı genel sekreterliğe bağlanmıştır. Bunun yanı sıra ortaya çıkan değişim ihtiyaçlarının karşılanabilmesi amacıyla bazı daire başkanlıklarına yeni şube müdürlükleri eklenmiştir. Organizasyon Şemasının eski halinde İşletme ve İştirakler Daire Başkanlığı Destek Hizmetleri Daire Başkanlığı, Satın alma Daire Başkanlığı gibi çeşitli daire başkanlıklarıyla aynı Genel Sekreterlik altındayken yenilenen halinde İşletme İştirakler ve Yerel Hizmetler Daire Başkanlığı adı ile yeni bir genel sekreterliğe bağlanmıştır. Yapı İşleri Şube Müdürlüğü, Fen İşleri Daire Başkanlığı altında faaliyet gösterirken Yapı İşleri Daire Başkanlığına dönüştürülmüştür. İhtiyaç doğrultusunda Kesin Hesaplar Emlak Arşiv Şube Müdürlüğü kurularak Yapı İşleri Daire Başkanlığına bağlanmıştır.

Yeni örgüt yapısı, eldeki iş gören sayısı ile daha fazla iş yapılmasını gerekli kıldığı için ve değişimlerin çalışanlardan başlanarak yapılmasının etkili sonuçlara ulaşmayı hızlandırmasından dolayı iş gücünün yeniden planlanması hedeflenmiştir. Bu amaçla öncelikle her bir daire başkanlığı altındaki her bir şube müdürlüğünde çalışmakta olan iş görenlerin iş yüklerinin belirlenmesi gerekmiştir. İş yüklerinin belirlenebilmesi için iş tanımlarına ihtiyaç duyulmuştur ancak pek çok birimde pozisyonlara ait iş tanımlarının olmadığı görülmüştür. Bu nedenle öncelikli olarak iş tanımlarının ortaya çıkarılması ve bunun için iş analiz formlarının oluşturulması gerekliliği ortaya çıkmıştır. İş analiz formu mavi yaka iş gören ve beyaz yaka iş gören için ayrı ayrı oluşturulmuştur ancak kurumun her biriminin çalışma yapısı ve kadro yapısının farklı olması nedeniyle iş analiz formlarının son hali kurumda yer alan tüm birimlerin yöneticileri ile teker teker görüşülerek belirlenmiştir. Form öncelikle pilot birim olarak seçilen Özel Kalem Müdürlüğü ile oluşturulmuştur, ardından formun güncellenmesi için tüm daire başkanları ile 32 adet toplantı yapılmıştır. İlgili toplantılar ve formların doldurulması yaklaşık 4 ay sürmüştür. Formlar, kurum adı, birim adı, mevcut kadro, pozisyon, fiili görev unvanı, sahip olunan nitelikler, mevcut pozisyonlarının gerektirdiği nitelikler, eğitim düzeyleri, sertifikaları, işin riskleri ve yetkiler gibi genel sorularını içerecek şekilde tasarlanmıştır. Kurumun farklı birimlerinde memur, sözleşmeli memur, kadrolu işçi, şirket personeli, geçici görevli, sözleşmeli geçici personel, sözleşmeli sürekli işçi şeklinde çok sayıda istihdam türü olması sebebi ile form, iş görenlerin bu alternatif seçeneklerden birini seçmesi sağlanacak şekilde tasarlanmıştır.

Bunların dışında iş analiz formu;

- İş görenin öğrenim durumu
- Kurum içinde ve dışında alınan ve ihtiyaç duyulan eğitimler
- İş gören görev süresi
- Rutin olarak yapılan işler ve rutin olmadığı halde yapılan işler
- Çalışmanın gerçekleştirildiği fiziksel ortam ve koşullar
- İşin gerektirdiği mesleki tecrübe, mesleki ve bireysel özellikler
- Yabancı dil bilgi seviyesi ve bilgisayar kullanma becerileri
- İşin gerektirdiği kurum içi ve kurum dışı ilişkiler

- İşte kime karşı sorumlu olunduğu
- İşin sorumluluğu, riskleri ve tehlikeleri
- İşin yürütülmesi için gerekli yetki
- İşin gerektirdiği çaba türü (zihinsel/ fiziksel)
- Denetim alanına giren astlar
- İşin gerçekleştirilmesi sırasında ihtiyaç duyulan araç-gereçler
- Yapmakla yükümlü olunan işlerin daha iyi yapılabilmesi için iş gören önerileri

gibi bilgileri içermektedir.

İş analiz formlarının doldurulması aşamasının hızlı olmasını sağlamak amacıyla beyaz yaka iş gören için iş analiz formları çevrimiçi ortamda oluşturulmuş ve veri toplama işlemi web üzerinden sağlanmıştır. Mavi yaka iş görenler ile iş analiz formu yüz yüze görüşmeler ile doldurulmuştur. Ana kütleli temsil edebilecek özellikte olan 5.220 belediye çalışanına ve 3.862 belediyeye bağlı şirket çalışanına olmak üzere toplam 9.082 kişiye iş analiz formu doldurtulmuştur. Daha sonra bu bilgiler birim yöneticileri ile değerlendirilmiş ve nihai iş tanımları ortaya çıkarılmıştır.

Belediyenin her bir biriminde yer alan iş tanımları birim yöneticisi ile gözden geçirilerek o birimin sorumluluğunda olan ana faaliyetler ve ana faaliyetleri oluşturan alt faaliyetler belirlenmiştir. Örneğin Tablo 1 ve

Tablo 2’de birinci sütunda, kurumda yer alan farklı iki şube müdürlüğüne ait ana faaliyet ve alt faaliyetin sadece bir kısmı gösterilmiştir. İş görenin bireysel iş yükünün belirlenebilmesi için oluşturulan iş tanımı tabloları iş görenle paylaşılıp aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi faaliyetlerin hangisinde görev aldığını işaretleyerek belirtmesi istenmiştir. Ardından iş görene her bir faaliyet için dakika bazında ne kadar süre harcadığı ve bir yıl içinde söz konusu faaliyeti kaç kez gerçekleştirdiği sorulmuştur. Faaliyet sürelerinin belirlenmesi çalışan sayısının fazla olması ve zamanın kısıtlı olmasından dolayı zaman etüdü yapılarak değil iş gören beyanına dayanarak elde edilmiş ve bir üst yöneticinin onayına sunulularak tespit edilmiştir.

Tablo 1: X1 Şube Müdürlüğü- Ana ve Alt Faaliyetleri

X1 ŞUBE MÜDÜRLÜĞÜ PERSONELLERİN YAPTIĞI İŞLER	PERSONEL 1	PERSONEL 2	PERSONEL 3	PERSONEL 4	PERSONEL 5	PERSONEL 6	PERSONEL 7	PERSONEL 8	...	Süre (dk)	Miktar (işin 1 yılda kaç kez yapıldığı)
	ANA İŞ TANIMI: 0-5 yaş arası okul öncesi çocuklara yönelik proje kapsamında 15 günde bir vatandaşlarımızın evlerine gidilerek 4 lt süt dağıtımı yapılması										
Süt kayıt işlemlerinin yapılması					x				x	1	23000
Süt dağıtım listelerinin basımı			x		x	x	x	x		840	26
.....										40	26
Dağıtım periyodu biten dosyaların kontrolü						x	x			840	26
Dosyaların excel listelerinin oluşturulması			x	x		x	x			3780	26

Tablo 2: X2 Şube Müdürlüğü- Ana ve Alt Faaliyetleri

X2 ŞUBE MÜDÜRLÜĞÜNÜN PERSONELLERİN YAPTIĞI İŞLER	MÜDÜR	PERSONEL 1	PERSONEL 2	PERSONEL 3	PERSONEL 4	PERSONEL 5	PERSONEL 6	...	Süre(dk)	Miktar (yılıda)
İŞ TANIMI 1 Toprak verimliliği belirleme projesi kapsamında toprak analizleri yapmak										
Kırsalda analiz çalışmaları için büroda ön hazırlık yapmak.	x		x		x		x		240	10
Analiz çalışmaları ile ilgili kırsalda duyurular yapmak					x		x		360	20
Kırsalda bilgilendirme toplantıları yapmak	x		x		x				360	50
Kırsalda toprak numunelerinin teslim alınması	x			x	x				360	20
Laboratuvarıda numunelerin kayda alınması				x	x				5	1700
Numunelerin analiz çalışmalarının yapılması				x	x				50	1700
Analiz sonuçlarının raporlanması- gübreleme tavsiyesinin yapılması	x			x	x				20	1700
Analiz sonuçlarının Bakanlık sistemine girişinin yapılması				x	x				5	1700
.....										
İŞ TANIMI 2 A birimlerinden gelen toprakların analizlerinin yapılması										
Laboratuvarıda numunelerin kayda alınması				x	x				5	100
Numunelerin analiz çalışmalarının yapılması				x	x				50	100
Analiz sonuçlarının raporlanması- gübreleme tavsiyesinin yapılması	x			x	x				20	100
Analiz sonuçlarının Bakanlık sistemine girişinin yapılması				x	x				5	100
Analiz sonuçlarının ilgili birime gönderilmesi	x			x	x				10	100
Analiz sonuçlarının sahada uygulamasının takibi				x	x				240	30
.....										

Elde edilen veriler doğrultusunda birime ait bir faaliyet için bir yıl içinde harcanan toplam süre, o işin bir yıl içinde gerçekleştirilme sayısı ile birim süresinin çarpılması ile hesaplanmıştır. Birime ait her faaliyet için harcanan yıllık süre benzer şekilde hesaplanmıştır. Bu şekilde tüm faaliyetler için harcanan yıllık sürelerin toplamı birimin yıllık iş yükünü vermektedir. Ayrıca iş görenlerin yaptığı işaretlemler ile yıl içinde üstlendiği faaliyetler dikkate alınarak bireysel iş yükü de hesaplanmıştır. Tablo 3 de X1 Şube Müdürlüğüne görev yapmakta olan iş görenlerin yıllık bireysel iş yükleri görülmektedir. Tablo 4 de ise X2 Şube Müdürlüğünde görev yapmakta olan iş görenlerin yıllık bireysel iş yükleri görülmektedir.

Tablo 3: X1 Şube Müdürlüğü İş Görenlerinin Bireysel İş Yükleri

PERSONEL 1	PERSONEL 2	PERSONEL 3	PERSONEL 4	PERSONEL 5	PERSONEL 6	PERSONEL 7	PERSONEL 8	PERSONEL 9	PERSONEL 10	PERSONEL 11	PERSONEL 12	PERSONEL 93
1.929	1.305	1.305	1.305	2.547	2.570	2.570	2.570	505	529	529	529	...	1.538

Tablo 4: X2 Şube Müdürlüğü İş Görenlerinin Bireysel İş Yükleri

Müdür	PERSONEL 1	PERSONEL 2	PERSONEL 3	PERSONEL 4	PERSONEL 5	PERSONEL 6	PERSONEL 7	PERSONEL 8	PERSONEL 9	PERSONEL 10	PERSONEL 11	PERSONEL 12	PERSONEL 13	PERSONEL 14
2.049	956	776	1.587	1.808	1.296	1.120	137	159	356	2.562	358	937	1.504	641

Birime ait genel değerlendirmelere bakılarak birim yöneticileri ile yapılan görüşmelerde ortalama performans ile çalışan bir iş görenin yıllık olması gereken ortalama iş yükü saati belirlenmeye çalışılmıştır. Bir yılda 104 gününün hafta sonu tatili olması dolayısı ile yaklaşık 261 iş günü bulunmaktadır. İş görenlerin yasal hakları olan yıllık izinlerinin ortalama 20 iş günü, resmi tatillerin de toplamda ortalama 10 iş günü olduğu varsayılırsa bir iş görenin yaklaşık 230 gün çalıştığı söylenebilmektedir. Belediyede günlük çalışma saati 8 olduğu için tam verimle çalışan bir iş görenin $8 \times 230 = 1840$ saat çalıştığı kabul edilmektedir. Kurum yöneticileri ile bu değerler göz önünde bulundurularak yapılan görüşmeler sonucunda iş görenlerin yıllık ortalama 1.600-1.700 saat aralığında çalışmalarının ideal olduğu belirlenmiştir.

Kişi başı yıllık ortalama 1.600-1.700 saatlik iş yükü baz alınarak Tablo 3 ve 4 'te görülen her bir iş görenin yıllık iş yükü ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Bu şekilde bir birimde görev alan personellerden hangilerinin atıl kaldığı hangilerinin aşırı iş yükü ile yüklendiği ortaya çıkarılmıştır. Öte yandan birim bazında yıllık iş yüklerinin hesaplanması ile hangi birimlerde gereğinden fazla iş gören olduğu, hangi birimlerde iş gören ihtiyacının olduğu belirlenebilmiştir. Örneğin Tablo 5'de görüldüğü üzere X1 Şube Müdürlüğü'nün yıllık toplam iş yükü 233.096 saattir. Bu iş yükünün altından kalkılması için birimde 137 adet iş gören olması gerekmektedir ancak mevcut iş gören sayısı 93 adettir. Bu durumda birimin 44 adet iş görene ihtiyacı olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 5: X1 Şube Müdürlüğü Toplam İş Yükü ve İş Gücü İhtiyaç Tablosu

X1 Şube Müdürlüğü Personellerin Yaptığı İşler	Toplam süre (saat)
Genel Toplam İş Yükü	233.096
Olması Gereken Çalışan Sayısı	137
Mevcut Çalışan Sayısı	93
Çalışan İhtiyacı/ Fazlalığı	44 personel ihtiyacı

Tablo 6: X2 Şube Müdürlüğü Toplam İş Yükü ve İş Gücü İhtiyaç Tablosu

X2 Şube Müdürlüğü Personellerin Yaptığı İşler	Toplam süre (saat)
Genel Toplam İş Yükü	15.173
Olması Gereken Çalışan Sayısı	9
Mevcut Çalışan Sayısı	15
Çalışan İhtiyacı/ Fazlalığı	6 fazla personel

Tablo 6'da görüldüğü üzere X2 Şube Müdürlüğü'nün yıllık toplam iş yükü 15.172 saattir. Birimde 15 iş gören görev yapmaktadır ancak birimde olması gerek iş gören sayısı 9 dur. Bu durumda 6 iş görenin bu birim için fazla olduğu belirlenmiştir.

Böylece açığa çıkan bireyler ve birimler bazında iş yükü dağılım dengesizliğinin ortadan kaldırılması için yeniden iş gücü planlama çalışması yapılmıştır. Atıl iş görenlerin eğitimleri, tecrübeleri, sahip oldukları nitelikleri doğrultusunda yine belediyede olmak şartı ile bir şube müdürlüğünde görevlendirilmelerinin uygun olduğu belirlenmiştir. Yapılan çalışmalar doğrultusunda birimlerin fazlalıkları, ihtiyaçları ve birim değiştirmesi mümkün olan iş görenlerin bilgileri üst yöneticiler ile paylaşılmış ve yöneticilerin uygun gördüğü değişiklikler kurum tarafından yapılmıştır.

5. Sonuç

Örgütlerin amaçlarına daha etkin biçimde ulaşmaları, rekabetçi ortamda hayatta kalabilmeleri için iç ve dış paydaşlarının istek ve görüşlerini takip etmeleri, ekosisteminde meydana gelen yeniliklerin farkında olmaları ve ortaya çıkan değişim ihtiyaçlarını derinlemesine değerlendirmeleri önemlidir. Değişim, mevcut durumun yeni bir hal alması anlamına gelirken örgüt için değişim de benzer şekilde çevresindeki ihtiyaçlara uyum sağlamak amacıyla örgütün yenilenmesidir. Örgütler ekosistemindeki herhangi bir gelişmeden etkilenebilmekte bu nedenle değişim ihtiyacı doğabilmektedir, ancak bu değişimin nasıl yönetildiği değişimin sonuçlarında önemli etkiye sahip olacaktır. Etkin bir yönetim ile örgütün tüm seviyelerine benimsetilen değişim sürecinin başarı ile tamamlanması mümkündür. Kamu kuruluşları da hizmet üreten örgütler olarak çevresindeki birçok faktörden etkilenmektedir. Teknolojik gelişmeler çeşitli işlerin daha hızlı yapılmasını sağlarken bir yandan da halkın beklentilerinin artmasına neden olmaktadır. Öte yandan kamu kuruluşlarının uymak zorunda oldukları yasa ve yönergelerin değişmesi, görev kapsam ve sorumluluklarını etkilemekte ve kurumu yeniden yapılandırmaya sürüklemektedir. Çalışmada ele alınan büyükşehir belediyesi de gelişen teknoloji, değişen kentleşme kavramı ve yasalar nedeniyle örgütsel değişime ihtiyaç duymaktadır. Çalışma kapsamında belediyenin mevcut örgüt yapısının incelenmesi ve ihtiyaçlar doğrultusunda değişmesi gereken unsurları belirlenmiş böylece yeni bir organizasyon şeması ortaya çıkarılmıştır. Bu organizasyon şeması mevcut iş gören sayısı ile daha fazla iş yapmak zorunda olan belediye için iş gücünün planlanması ihtiyacını doğurmuştur. Bu nedenle belediyede ihtiyaç duyulan değişim, her seviyeden çalışanı etkileyecek ve içine alacak şekilde insan kaynağı üzerinde kurgulanmıştır. Öncelikle örgütün mevcut durumunun analiz edilebilmesi için iş analiz formları hazırlanarak iş görenlerin nitelikleri belirlenmiştir. Bunun yanı sıra kurumdaki tüm birimlerin iş tanımları ortaya çıkarılmış birbirine benzer işleri yapan birimler araştırılmıştır. Ortaya çıkan ana ve alt faaliyetlere göre iş yüklerinin birim bazında ve birimde çalışan iş görenler bazından hesaplanması ile ortaya çıkan değerler, hangi birimlerde atıl iş gücünün, hangi birimlerde eksik iş gücünün olduğunu ortaya çıkarmıştır. Böylece iş görenlerin nitelikleri doğrultusunda örgütün sahip olduğu iş gücünün yeniden planlanması mümkün olmuştur.

Bu çalışmada literatürde çok fazla değinilmeyen iş yükünün hesaplanması konusunu örgütsel değişimin yöntemi olarak kullanılmıştır. Hizmet üreten bu kamu kuruluşunda değişim sürecini her seviyeden iş görene yayarak, iş görenlerin daha etkin bir biçimde çalışmasının sağlanması; örgüt genelinde önemli ölçüde verimlilik artışına neden olması beklenmektedir. Çalışma kamu kurumu olan belediyeye uygulanmakla birlikte çeşitli alanlarda her örgüte uygulanabilirliğe sahiptir.

Kaynakça

- Bolat, T., Seymen, A. O., Bolat, İ. O. ve Erdem, B. (2008). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayınlar.
- Bulut, K. ve Soylu, B. (2009). Öğretim Üyelerinin İş Yükü Seviyelerinin Bir Analitik Ağ Modeli ile Değerlendirilmesi: Mühendislik Fakültesinde Bir Uygulama. *Erciyes Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 25(1-2), 150-167.
- Çelik, M. ve Çıra, A. (2013). Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Aşırı İş Yükünün Aracılık Rolü. *Ege Akademik Bakış*, 13(1), 11-20.
- Çetin, C. (2008). *Yöneticilerin Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması Arasındaki İlişkilerin Çok Yönlü Olarak Değerlendirilmesi*. 1. Baskı. İstanbul: İTO Yayınları.
- Dağdeviren, M., Eraslan, E. ve Kurt, M. (2005). Çalışanların Toplam İş Yükü Seviyelerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Model ve Uygulaması. *Gazi Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 20(4), 517-525.
- Duck, J. D. (1999). Değişim Yönetimi. *Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler*, 61-83.

- Erdem, H., Kılınç, E. ve Demirci, D. (2016). Çalışanlarda İş Yükü Fazlalığının Algılanan İstihdam Edilebilirlik Üzerine Etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(58), 772-784.
- Gavcar, E., Bulut, Z. A. ve Engin, K. (2006). Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları (Muğla İli Örneği). *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(2), 31-45.
- Hart, S. G. ve Wickens, C. D. (1990). In: *Harold R. Boohar (Ed.), Manprint, An Approach to Systems Integration*. Newyork: Van Nostrand Reinhold.
- Hitt, M. A., Black, J. S. ve Porter, L. W. (2009). *Management, Second Edition*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Jung, H. S. ve Jung, H. S. (2001). Establishment of Overall Workload Assessment Technique for Various Tasks and Workplaces. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 28(6), 341-353.
- Karwowski, W., Mulholland, N., Ward, T., Jagannathan, V. ve Kirchner, R. (1986). LIFTAN: An Experimental Expert System for Analysis of Manual Lifting Tasks. *Ergonomics*, 29, 1213-1234.
- Kerman, U. ve Öztop, S. (2014). Kamu Çalışanlarının Örgütsel Değişim Direncini Etkileyen Uygulamalar-Practices to Affect Public Employees' Resistance to Organizational Change. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(10), 1-20.
- Mucuk, İ. (2013). *Modern İşletmecilik. 18. Baskı*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Organ D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington: MA Lexington Books.
- Önder, G., Aybas, M. ve Önder, E. (2014). Hemşirelerin Stres Seviyesine Etki Eden Faktörlerin Öncelik Sırasının Çok Kriterli Karar Verme Tekniği ile Belirlenmesi. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 21-35.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2005). *Örgütsel Davranış. 3. Baskı*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Öztop, S. (2014). Kurumsal Aidiyet Bilincinin Çalışanların Örgütsel Değişim Algısı Üzerinde Etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 299-316.
- Sabuncoğlu, Z. ve Tokol, T. (2013). *İşletme. 9. Baskı*. İstanbul: Beta Basım.
- Sabuncoğlu, E. T. (2008). Liderlik, Değişim ve Yenilik. *Liderlik Ve Motivasyon,(Ed. Celalettin Serinkan)*. Ankara: Nobel Yayınları. 63-82.
- Tunçer, P. (2013). Değişim Yönetimi. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 6(2), 891-915.
- Weiner, J. S. (1982). The Measurement of Human Workload. *Ergonomics*, 25, 953-965.
- Yıldız, A. K. (2011). *Bilgi Hizmetlerinde Değişim Yönetimi. Süreç ve Haritalar*. İstanbul: Beta Basım Yayıncılık.