



**BANKACILIK SEKTÖRÜNDE YENİDEN YAPILANMA
SÜRECİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM POLİTİKALARI:
NAZILLI ÖRNEĞİ**

Esin Ülkü BEYAZIT

**Ocak 2010
DENİZLİ**

**BANKACILIK SEKTÖRÜNDE YENİDEN YAPILANMA
SÜRECİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM POLİTİKALARI:
NAZİLLİ ÖRNEĞİ**

**Pamukkale Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Tezi
İşletme Anabilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı**

Esin Ülkü BEYAZIT

Danışman: Doç. Dr. Ayşe İrmış

**Ocak 2010
DENİZLİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalı öğrencisi Esin Ülkü BEYAZIT tarafından Doç. Dr. Ayşe İRMİŞ yönetiminde hazırlanan “**Bankacılık Sektöründe Yeniden Yapılanma Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetim Politikaları: Nazilli Örneği**” başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 28/01/2010 tarihinde yapılan tez savunma sınavında başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.



Doç. Dr. Ayşe İRMİŞ
Jüri Başkanı



Yrd. Doç. Dr. Celalettin SERİNKAN
Jüri Üyesi



Yrd. Doç. Dr. Mehmet YILMAZ
Jüri Üyesi


Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun
11./02/2010 tarih ve 03/09 sayılı kararı ile onaylanmıştır.



Doç. Dr. Bilal SÖĞÜT
Enstitü Müdürü

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmaların yapılması ve bulguların analizinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara sadık kaldığını; bu çalışmaların doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atfedildiğini beyan ederim.

İmza



Öğrenci Adı Soyadı: Esin Ülkü BEYAZIT

TEŞEKKÜR

Bu çalışma, pek çok insanın maddi ve manevi destekleri ile gerçekleştirilmiştir. Öncelikle bu çalışmanın tamamlanmasında emeği olan herkese teşekkürlerimi sunarım. Tez danışmanım olarak bu tezin meydana gelmesinde kendisi zor günler geçirdiği halde bana katkısı olan hocam Doç.Dr. Ayşe İRMİŞ'e, her zaman yola çıkarken dikkatli olmam konusunda beni uyaran ve bana değer verdiğini hissettiren Prof. Dr. Sabahat Bayrak KÖK'e ve bu çalışmanın tamamlanmasında bana emek ve zaman ayıran hocam Prof.Dr. Feyzullah EROĞLU'na, tez çalışmamın araştırma boyutunu oluşturan anket çalışmasına katılarak bilimsel araştırmalara destek veren Nazilli'deki tüm banka çalışanlarına teşekkürlerimi arz etmek istiyorum.

Ancak özellikle teşekkür etmem gereken kişileri de sizlerle paylaşmak istiyorum. Her zaman olduğu gibi Yüksek Lisansa başladığım günden beri benden desteklerini bir an olsun esirgemeyen kayınvalidem ve kayınpederim Suzan-Zeynel BEYAZIT'a, gece-gündüz eli omzumda olan canım kız kardeşim Tüliz Yıldırım GÖÇER'e ve eşine, hayatım boyunca sevgi, şefkat ve fedakârlıklarını hissettiğim annem Nesrin YILDIRIM'a ve babam Hasan YILDIRIM'a, benden maddi - manevi desteğini esirgemeyen eşim Volkan BEYAZIT'a ömrüm boyunca şükran ve minnet hisleriyle dolu olacağımı ifade etmek istiyorum.

Son olarak hayatının ilk 9 ayında ve sonrasında bana yol arkadaşı olan, şu anda 3, 5 yaşında olmasına rağmen tezimin tamamlanmasını büyük bir olgunlukla bekleyen biricik kızım Nisa BEYAZIT'a kucak dolusu teşekkür ederek bu çalışmayı O'na armağan ediyorum.

Esin Ülkü BEYAZIT

ÖZET

BANKACILIK SEKTÖRÜNDE YENİDEN YAPILANMA SÜRECİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM POLİTİKALARI: NAZILLİ ÖRNEĞİ

BEYAZIT, Esin Ülkü

Yüksek Lisans Tezi, Yönetim ve Organizasyon ABD

Tez Yöneticisi: Doç. Dr. Ayşe İrmiş

Ocak 2010, 98 Sayfa

İçinde bulunduğumuz bilgi çağında organizasyonların başarılı olabilmeleri, iç ve dış çevre koşullarına bağlı olarak yaşanan değişimlere uyum sağlayacak esnek ve hızlı yapılara sahip olmalarına bağlıdır. Yeni ekonomide, işletmeler piyasa değeri ile defter değeri arasındaki farkın entelektüel sermayeden kaynaklandığının bilincine varmışlardır. Bunun önemli bir kısmı ise, insan sermayesinin etkisidir.

Bankacılık sektörü, finansal araçların çok çeşitlendiği, rekabetin hızla arttığı, uzmanlık ve hizmet kalitesinin gittikçe önem kazandığı bir sektör olmaya devam edecektir. Sektörün geleceği, büyük ölçüde değişen müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilme yeteneğine bağlıdır. Yaşanan teknolojik gelişmeler ve rekabetin hızla artmasıyla birlikte müşteri beklentileri de artmaktadır ve finans piyasasında seçeneklerin de çoğalmasıyla müşteriler daha az sadık olmaya başlamışlardır.

Bu çalışmada, çeşitli faktörlere bağlı olarak yeniden yapılanma sürecinden geçen bankacılık sektöründe insan kaynakları politikalarının nasıl etkilendiği araştırılmıştır. Aydın ili, Nazilli ilçesinde bulunan çeşitli özel finans kurumlarına ait banka şubelerinde anket çalışması yapılmış ve istatistiksel yöntemler ile elde edilen bulgular değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütlerde Değişim ve Yeniden Yapılanma, İnsan Kaynakları Yönetimi, Bankacılık Sektörü

ABSTRACT**REORGANIZATION PROCESS OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT
IN BANKING SECTOR: NAZİLLİ CASE STUDY**

Beyazıt, Esin Ülkü
M. Sc. Thesis in Administration and Organization
Thesis Guidelines: Assos. Prof. Dr. Ayşe İrmış

January, 2010, 98 Pages

In the time of the information age, the succesful organisations are the flexible and rapid ones which can adapt the change that comes by the effect of internal and external environmental factors. In New Economy organizations become aware of the importance of intellectual output that causes the difference between the market and notebook value. One of the significant point is, the effect of human value.

In banking sector there are various financial instruments so that financial consultants, expertise and service quality become more important, competition increases rapidly and it seems, that will continue in that way.

At the same time banking has direct effects on national economy. Because of this, in the process of reorganization in banking sector human resources are critically important. Future of banking sector belongs to satisfying the changing demands of customers. Because of technological developments and increasing competition nowadays there are so many financial alternatives. As a result of this, the loyalty of customers decreases day by day.

In this thesis, in terms of various factors which causes the reorganization process of banking sector and their effect on human resources management is searched. In the provience Nazilli in Aydın, banks has taken as an example which belongs to different financial organizations. Results of the research are evaluated by using statistical methods.

Keywords: Organizational Change and Reorganization , Human Resources Management, , Banking Sector

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

TEŞEKKÜR.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar DİZİNİ.....	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	viii
SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	ix
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	4
1. ÖRGÜTLERDE DEĞİŞİM VE YENİDEN YAPILANMA.....	4
1.1. ÖRGÜTLENME İHTİYACI.....	4
1.1.1. Örgüt Kavramı ve Tanımı.....	4
1.1.2. Örgütlenme Nedenleri.....	4
1.1.3. Örgüt Yapısının Oluşturulması.....	5
1.2. ÖRGÜT KAVRAMININ YÖNETİM YAKLAŞIMLARI İLİŞKİSİ.....	7
1.2.1. Klasik Yönetim Yaklaşımı.....	7
1.2.1.1. Bilimsel yönetim yaklaşımı.....	7
1.2.1.2. Yönetim süreci yaklaşımı.....	8
1.2.1.3. Bürokrasi yaklaşımı.....	9
1.2.2. Neo-Klasik Yönetim Yaklaşımı (Davranışsal).....	10
1.2.3. Modern Yönetim Yaklaşımı.....	10
1.2.3.1. Sistem yaklaşımı.....	11
1.2.3.2. Durumsallık yaklaşımı.....	11
1.2.4. Post-Modern Yönetim Yaklaşımı.....	12
1.3. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE YENİDEN YAPILANMA.....	13
1.3.1. Örgütlerde Değişim İhtiyacı.....	13
1.3.2. Örgütsel Değişime İlişkin Yaklaşımlar.....	14
1.3.3. Örgütleri Yeniden Yapılanmaya Zorlayan Faktörler.....	15
1.3.3.1. Küreselleşme ve Rekabet.....	15
1.3.3.2. Teknolojik Yenilik ve Bilgi Çağı.....	16
1.3.3.3. Ekonomik Trendler ve Krizler.....	17
1.3.3.4. Yasal Değişiklikler.....	19
1.3.3.5. Kültürel Değişiklikler.....	19
1.4. ÖRGÜT YAPILARI VE DEĞİŞEN YÖNETİM ANLAYIŞI.....	20
1.4.1. Toplam Kalite Yaklaşımı.....	20
1.4.2. Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing).....	21
1.4.3. Şebeke Organizasyon.....	21
1.4.3.1. Dahili Şebeke Organizasyon.....	22
1.4.3.2. Dengeli Şebeke Organizasyon.....	22
1.4.3.3. Dinamik Şebeke Organizasyon.....	23
1.4.4. Kıyaslama (Benchmarking).....	23
1.4.5. Personel Güçlendirme (Empowerment).....	24

1.4.6. Küçülme (Downsizing).....	26
1.4.7. Öğrenen Organizasyonlar.....	27
1.4.8. Yalın Örgütler.....	28
1.4.9. Sanal Örgütler.....	29
İKİNCİ BÖLÜM.....	30
2. ÖRGÜTLERİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM POLİTİKALARINDA	
DEĞİŞİM.....	30
2.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI.....	30
2.1.1. İnsan Kaynaklarının Planlanması.....	31
2.1.2. İnsan Kaynakları Seçimi ve Yerleştirilmesi.....	33
2.1.3. Eğitim ve Değerlendirme.....	34
2.1.4. İnsan Kaynakları ve Kariyer Yönetimi.....	35
2.1.5. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ücretlendirme.....	36
2.1.6. Sosyal Hizmetler.....	36
2.1.7. Sendikalaşma.....	37
2.2. İNSAN KAYNAKLARI POLİTİKALARININ YENİLENEN BAKIŞ	
AÇILARI.....	37
2.2.1. Değişimin Duygusal Boyutu.....	39
2.2.2. Çalışanları Elde Tutma.....	40
2.3. BANKACILIK SEKTÖRÜNDE DEĞİŞİM VE İNSAN KAYNAKLARI	
YÖNETİMİ'NE ETKİSİ.....	41
2.3.1. Bankacılık Sektöründe Yeniden Yapılanma Nedenleri.....	41
2.3.2. Bilişim Sisteminin Bankacılık Sektörüne Etkisi.....	42
2.3.3. Örgütsel Açından Yönetim Kademesinde Teknoloji ve Yeniden	
Yapılanma.....	43
2.3.3.1 Orta düzey yönetici istihdamının azalması.....	43
2.3.3.2 Yeni Departmanların Oluşturulması.....	43
2.3.3.3.Yönetimin sorumluluğunun dağıtılması.....	44
2.3.4. Çalışanlar Açısından Teknoloji ve Yeniden Yapılanma.....	44
2.3.5. Bireysel Bankacılık.....	44
2.3.5.1.Bireysel Bankacılık Uygulamalarına Yönelten Nedenler.....	45
2.3.5.2.Müşteri Odaklı Bireysel Bankacılık.....	45
2.3.6. Bankacılık ve Yeniden Yapılanan İnsan Kaynakları Yönetimi.....	49
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	51
3. BANKACILIK SEKTÖRÜNDE YENİDEN YAPILANMA SÜRECİNDE İNSAN	
KAYNAKLARI YÖNETİM POLİTİKALARI ÜZERİNE NAZİLLİ BANKA	
ŞUBELERİNDE YAPILAN ARAŞTIRMA.....	51
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI, HİPOTEZİ VE YÖNTEMİ.....	51
3.1.1. Araştırmanın Amacı.....	51
3.1.2. Araştırmanın Hipotezi.....	51
3.1.3. Araştırmanın Yöntemi.....	52
3.1.3.1.Örneklemin Seçimi.....	52
3.1.3.2.Verilerin Toplanması.....	53
3.1.3.3.Ölçeğin Seçimi.....	53
3.1.3.4.Soruların Niteliği.....	53
3.1.3.5.İstatistiksel Analiz Yöntemi.....	54
3.2. ARAŞTIRMANIN GENEL DEĞERLENDİRMESİ.....	56
3.2.1. Araştırmanın Sosyo-Demografik Verilerinin Değerlendirilmesi.....	56
3.2.2. Yeniden Yapılanma Ölçeklerinin Ortalamalarına İlişkin Bulgular.....	59

<u>3.2.3. Bankacılık Sektöründe Yeniden Yapılanma Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetim Politikaları Üzerine Etkisi İle Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkiler.....</u>	<u>59</u>
<u>4. SONUÇ VE ÖNERİLER.....</u>	<u>75</u>
<u>KAYNAKLAR.....</u>	<u>81</u>
<u>EKLER.....</u>	<u>88</u>
<u> EK-1: ANKET.....</u>	<u>88</u>
<u> EK-2: İLİŞKİSEL TABLOLAR.....</u>	<u>91</u>
<u>ÖZGEÇMİŞ.....</u>	<u>98</u>

TABLOLAR DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 3.1. Güvenirlilik Analizi.....	55
Tablo 3.2. Ölçeği Oluşturan Maddelerin Güvenirliğe Etkileri.....	55
Tablo 3.3. Güvenirlilik Analizi.....	56
Tablo 3.4. Örneklem Grubunun Cinsiyet Dağılımı.....	56
Tablo 3.5. Örneklem Grubunun Medeni Durumlarına Göre Dağılımı.....	57
Tablo 3.6. Örneklem Grubunun Yaşlarına Göre Dağılımı.....	57
Tablo 3.7. Örneklem Grubunun Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	57
Tablo 3.8. Örneklem Grubunun Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı.....	57
Tablo 3.9. Örneklem Grubunun Gelir Düzeyine Göre Dağılımı	58
Tablo 3.10. Örneklem Grubunun Bankadaki Görevine Göre Dağılımı	58
Tablo 3.11. Yeniden Yapılanma Ölçeğinin Alt Boyutlarının Ortalama Tablosu.....	59
Tablo 3.12. Yeniden Yapılanma Sürecinin İnsan Kaynakları Yönetim Politikaları Üzerine Etkisi ile Çalışanların Cinsiyetleri Arasındaki İlişki.....	59
Tablo 3.13. Yeniden Yapılanma Sürecinin İnsan Kaynakları Yönetim Politikaları Üzerine Etkisi ile Çalışanların Medeni Durumları Arasındaki İlişki.....	61
Tablo 3.14. Yeniden Yapılanma Sürecinin İnsan Kaynakları Yönetim Politikaları Üzerine Etkisi ile Çalışanların Yaşları Arasındaki İlişki.....	62
Tablo 3.15. Yeniden Yapılanma Sürecinin İnsan Kaynakları Yönetim Politikaları Üzerine Etkisi ile Örneklem Grubunun Çalışma Süreleri Arasındaki İlişki.....	63
Tablo 3.16. Yeniden Yapılanma Sürecinin İnsan Kaynakları Yönetim Politikaları Üzerine Etkisi ile Örneklem Grubunun Öğrenim Durumları Arasındaki İlişki.....	65
Tablo 3.17. Yeniden Yapılanma Sürecinin İnsan Kaynakları Yönetim Politikaları Üzerine Etkisi ile Örneklem Grubunun Gelir Düzeyleri Arasındaki İlişki.....	68
Tablo 3.18. Yeniden Yapılanma Sürecinin İnsan Kaynakları Yönetim Politikaları Üzerine Etkisi ile Örneklem Grubunun Bankadaki Görevleri Arasındaki İlişki.....	70
Tablo 3.19. Yeniden Yapılanma Sürecinin İnsan Kaynakları Yönetim Politikaları Üzerine Etkisinin Alt boyutlarının Aralarındaki İlişkiler.....	72

ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa

SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ

ATM	Automated Teller Machine (İngilizce)
MAX.	Maksimum
MİN	Minimum
MİY	Müşteri İlişkileri Yöneticisi
ORT	Ortalama
POS	Point of Sale (İngilizce)
S.HATA.	Standart Hata
SPSS	Statistical Package For The Social Sciences (İngilizce)
S.S.	Standart Sapma
WAP	Wireless Application Programme (İngilizce)
YRD.	Yardımcı
Y.Y.	Yüzyıl

GİRİŞ

Çağımızın en belirgin özelliği sürekli ve hızlı bir değişimin söz konusu olmasıdır. Geçmişten bu yana toplumların yaşadığı teknolojik, sosyal ve kültürel birçok değişim günümüzde yaşadığımız değişimin hızı ile karşılaştırılmayacak boyuttadır. Bilim ve teknolojiye ve buna paralel olarak da örgüt teorileri ve yönetim yaklaşımlarındaki değişiklikler sonucunda, sosyal çevre içerisinde yaşamını sürdüren bir varlık olarak işletmeler de kendi iç ve dış çevrelerindeki değişimlere uyum sağlama çabalarını artırmışlardır. Bu anlamda teknolojiye gelişme ve değişimlerle, çalışana ve örgüte yönelik yeni yaklaşımların uygulamaya geçirilmesi, değişim konusunu en önemli işletme sorunlarından biri durumuna getirmiştir (Demirbilek, 1996: 38).

İşletmelerin 21. yüzyılda, meydana gelen yoğun ve küresel rekabet ortamında faaliyetlerini sürdürebilmeleri için çevrede meydana gelen değişimlere paralel olarak kendi örgüt yapılarını da değiştirmeleri gerekmektedir. Küreselleşmenin ve bilgi ekonomisine geçişin etkisiyle rekabet faktörlerinin, tüketici özelliklerinin ve beklentilerinin değişmesi, kullanılan teknolojinin değişimi ve etkileri özellikle bankacılık sektörü gibi dinamik bir yapıya sahip işletmeleri insan kaynaklarında da yeniden yapılanmaya zorlayan başlıca nedenlerdir. İnsan Kaynakları Yönetimi; işgören gereksiniminin belirlenmesi, işgören ilanlarının yapılması ve uygun işgörenlerin seçilerek kurum kültürüne alıştırılmalarından, işgörenlerin motivasyonu, performans değerlendirilmesi, çatışmaların çözümü, bireyler ve gruplar arası ilişkilerin ve iletişimin sağlanması, yönetim – organizasyonunun geliştirilmesi, yeniden yapılanma sağlıklı bir kurumsal iklimin oluşması, “biz” duygusunun gelişmesi, çalışanların eğitimi ve gelişmesine kadar birçok uygulamayı kapsamaktadır (Fındıkçı, 2003: 12).

Çağdaş bankacılık işletmelerinde, kullanılan teknoloji düzeyinin yüksek olmasının sonucu olarak insan kaynaklarının da daha yüksek niteliklerle donanımlı olması gerekmektedir. Bilgi teknolojilerinin yaygın biçimde kullanımı, çalışanların tutum, davranış ve çalışma şekillerinde değişiklik yapmalarını zorunlu kılmıştır. İleri bilgi teknolojileri kullanıldıkça, iş süreçlerinin bütün aşamalarını gözetebilecek özerk ve nitelikli insan kaynaklarına duyulan ihtiyaç artmaktadır. Bilgi çağında insan kaynakları

yönetimi, yaşanan hızlı teknolojik gelişme ve bilgi artışının bireylerde yol açtığı bilgi eskimesini önlemeyi ve çalışanların kişisel gelişimlerini arttırmayı amaçlamaktadır (Fındıkçı, 2003: 17-20).

Ülkemiz gibi derinliği fazla olmayan ekonomilerde, kesin olan tek şey belirsizliktir. Finansal sistemin bel kemiğini oluşturan sektör ise sürekli yoğun rekabet ile karşı karşıya olan bankacılık sektörüdür. Bankalar küresel ve teknolojik gelişmeler sonucunda oluşan rekabet koşulları içinde yaşamlarını sürdürebilmek ve gelişmelere uyum sağlayabilmek için entelektüel sermaye unsurlarından olan insan sermayesini sürekli kullanmak zorundadırlar. Bunun için yeniden yapılanma çalışmalarını yürütürken, değişimi iyice kavrayıp bu değişim olgusunun beraberinde getireceği fırsat ve tehditlerin iyi analiz edilmesi gerekmektedir. Çünkü yeni ekonomide küresel işletmeler de bilgi sermayesini en etkin ve verimli biçimde kullanarak insan kaynakları anlayışına yeni bir boyut ve anlam kazandırmak zorundadır.

Bu çalışmada, yeniden yapılanma sürecinde bankacılık sektöründe yaşanan örgütsel değişim ihtiyacının nedenleri ve bunlara bağlı gelişmelerin de insan unsuruna olan etkileri bilgi paylaşımı ve kararlara katılım, kullanılan teknoloji, küreselleşme ve rekabet ortamı, istihdama olan etki, hizmet anlayışındaki değişim ve örgütsel yapıda yaşanan değişim ile ilgili durumlarının araştırılması amaçlanmaktadır.

Çalışmanın ilk bölümünde örgüt kavramı, yönetim yaklaşımları, değişim ihtiyacı ve yeniden yapılanma faktörleri üzerinde durulmuştur. Aynı zamanda, modern-sonrası çağdaş yaklaşım ve uygulamalar açıklanmıştır.

İnsan Kaynakları Yönetim Politikaları ile ilgili bilgiler ikinci bölümün birinci başlığı altında verilmiştir. Bu politikalarda yenilenen bakış açıları ile ilgili bilgilere ise ikinci bölümün ikinci başlığı altında değinilmiştir. İkinci bölümün son başlığında ise, bankacılık sektöründe yaşanan değişim ve insan kaynakları üzerine etkisi incelenmiştir.

Araştırma evreni olarak bankacılık sektörü özellikle seçilmiştir. Bankalar, bilgiye dayalı nitelikli iş gücünü, iç ve dış çevrede yaşanan rekabet ortamını ve değişen teknoloji uygulamalarını yoğun biçimde örgüt yapılarına yansıtan kurumlardır.

Çalışmada bilimsel araştırmalarda başvurulan ana metotlardan iki tanesine yer verilmektedir. Birincisi, temel araştırma tekniğidir. Burada çalışmanın teorik yapısını oluşturmak için konu ile ilgili gerek yurt içi, gerekse yurt dışında yayınlanan bilimsel çalışmalardan yararlanılmıştır. İkinci yöntem ise, teorisi oluşturulan çalışma ile ilgili bankalarda uygulanan saha araştırmasıdır. Saha araştırması için kapalı uçlu sorulardan oluşan bir anket hazırlanmıştır. Aydın ili Nazilli ilçesinde bulunan 12 farklı özel finans kurumuna ait banka şubesinde çalışanların tamamına anket çalışması yapılmıştır. Ancak bu kurumlardan bir tanesi anket uygulamasını kabul etmemiş ve toplam 106 anket cevaplandıktan sonra elden toplanmıştır. Çalışmanın uygulama kısmını oluşturan araştırmada, teorik bölümde yer verilen bilgilerin uygulamaya yansımaları araştırılmıştır.

Çalışma evrenini oluşturan banka şubelerinde yeniden yapılanma uygulamaları ve insan kaynakları politikaları üzerindeki etkileri anket çalışmasıyla araştırılmaktadır. Anket çalışmasının sonuçları SPSS 15 programı ile değerlendirilmiştir. Ankette sorgulanan araştırma konuları için güvenilirlik analizi yapılarak, Kormogrov Simirnov Testi, T-testi, Anova Testi ve Pearson Korelasyon Testi uygulanmıştır. Bulgular yeniden yapılanmanın insan kaynakları politikalarına etkisinin yüksek düzeyde olduğu, çalışanların cinsiyet, çalışma süresi, öğrenim durumu, gelir düzeyi, görevleri ve bunların alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya koymuştur.

Çalışmanın sonunda ise, literatür, teori ve saha araştırması sonuçlarının ilişkilendirilerek değerlendirilmesi amacını taşıyan sonuç bölümüne yer verilmiştir. Çalışmada kullanılan anket soru örneklerine ve istatistiksel tablolara ekler bölümünde yer verilmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ÖRGÜTLERDE DEĞİŞİM VE YENİDEN YAPILANMA

1.1. ÖRGÜTLENME İHTİYACI

Örgüt kavramının ortaya çıkması insanoğlunun ihtiyaçları doğrultusunda bir arada çabalaması ile ortaya çıkmış ve toplumsal yaşam geliştikçe ve şekillendikçe her geçen gün vazgeçilmez bir ihtiyaç haline gelmiştir.

1.1.1. Örgüt Kavramı ve Tanımı

Yönetim bilimcilere göre örgütlenme ile ilgili çeşitli tanımlamalar söz konusudur. Örneğin, örgüt yöneticinin amaçlarını gerçekleştirdiği bir çeşit ‘oyun alanı’ olarak görülebilir. Örgütsüz yönetici düşünülemez. Öte yandan yönetici verdiği kararlarla örgüt yapı ve işleyişini etkiler. Bu açıdan da örgüt, yöneticinin amaçlarını gerçekleştirmek için kullandığı bir “araç”tır. Böylece yönetici, bilgi, yetenek ve becerilerini belirli amaçları gerçekleştirme doğrultusunda uygulayacağı bu ortamdan hem etkilenecek hem de onu etkileyecektir (Hampton, 1977: 205).

Yönetim fonksiyonlarının önemli bir aşaması olan örgüt iki veya daha fazla bireyin belirledikleri çeşitli amaçları gerçekleştirmek üzere sistematik bir biçimde bir araya gelerek işbirliği yaptıkları gruplardır (Ülgen, 2004: 20). Örgütler, planlanan hedefe en verimli ve etkin biçimde ulaşmayı sağlayan yapının oluşturulması sürecidir. Bir başka ifade ile örgüt belirli bir amaca ulaşmak için emek ve maddi kaynakların anlamlı bir şekilde bir araya getirildiği sosyo-teknik yapılardır (Timur, 2008: 26).

1.1.2. Örgütlenme Nedenleri

Örgütlerin oluşturulmasında maddi ve sosyal içerikli olmak üzere iki temel neden söz konusudur. Maddi nedenlerle oluşturulan örgütler toplumsal ihtiyaçları karşılayacak mal ve hizmetleri üreterek toplum yararına gelir elde edilebilecek faaliyetlerde bulunmaktadır. Bunlar “kâr amaçlı örgütler” olarak da adlandırılmaktadır. Çeşitli ölçeklerdeki ticari işletmeler bunlara örnektir. Maddi nedenlere dayalı örgütler

yetenek ya da imkanların genişletilmesi, sürecin yoğunlaştırılması, bilgi birikiminin sağlanması gibi üç temel hedefe dayanmaktadır (Timur, 2008: 27).

Sosyal nedenlerle oluşturulan örgütler ise “kâr amaçlı olmayan örgütler” olarak adlandırılır ve sadece toplumun bir araya gelmesini kolaylaştıran dernekler, vakıflar, sendikalar gibi çeşitli sosyal amaçlar etrafında birleşen yapılardır. Örgütler, bir dizi amacı gerçekleştirmek hedefiyle bir araya getirilmiş olan, sosyal aktörler, anlamlar ve fiziki nesnelere dayanmaktadır. Dolayısıyla örgütler sadece çeşitli mal ve hizmetleri sunan yapılar olarak değil insan faktörünü ve çevresini biçimlendiren güçler olarak görülmelidir (Yıldırım, 2007: 379).

1.1.3. Örgüt Yapısının Oluşturulması

Öncelikle örgütün kurulması ile ne amaçlandığı ve bu amaca ulaşmak için ne yapılması gerektiği üzerinde durulmalıdır. Bir diğer konu ise, örgütsel yapılarda günümüzde işletmelerde verimlilik açısından sıkça sorgulanan iş bölümü ve uzmanlaşma faktörleridir. Temelinin Adam Smith tarafından “Ülkelerin Zenginliği” adlı kitabına dayandırıldığı iş bölümü ve uzmanlaşma kavramlarını 20. yüzyılın başında Henry Ford geliştirerek üretimin bazı alanlarında uygulamaya başlamıştır (Timur, 2008:30).

Daha önce belirtildiği gibi, örgütlerde belirlenen hedefe en etkin ve verimli yoldan ulaşabilmek gereklidir. Bunun için benzer işleri dikkate alarak uzmanlaşmadan yararlanmak suretiyle, denetimi ve koordinasyonu kolaylaştıracak, girdileri azaltacak, icra ve denetimi birbirinden ayıracak ama her şeyden önemlisi mevcut çalışanları ve koşulları göz önünde tutacak ilkeler ile organizasyonun amaçlarına ulaşmak için yapılması gereken işleri bölümlere ayırmak gerekmektedir. Bölümlere ayırma işletmelerin üretim, pazarlama, finans v.b. fonksiyonlarını, coğrafi faaliyetlerini, ürün çeşitliliğini, müşteri özelliklerini dikkate alarak veya bunlardan birkaçının bir arada kullanıldığı karma bir yöntemin uygulanmasıyla yapılmaktadır.

Örgütlerde amaçlara ulaşmada emir ve komuta zincirleri gibi hiyerarşik yapıların kullanılması yetki, güç ve sorumluluk gibi kavramların açıklanmasına ihtiyaç doğurmuştur. Örneğin yönetim bilimci Henry Fayol yetki kavramını emir verme ve itaat sağlama gücü olarak ifade etmiştir. Yetki ve güç kelimesi çoğu zaman birbirleriyle karıştırılmaktadır. Weber güç kavramını “sosyal ilişkilerde bir kimsenin isteklerini

karşısındakilere direnmeye rağmen kabul ettirme imkanıdır” şeklinde açıklamıştır. Sorumluluk ise, hedeflenen amaca ulaşırken verilen görevi yerine getirme zorunluluğudur. Bunlara ek olarak merkezleşme, komuta, dikey ve yatay yönetim alanları, kurumsallaşma örgüt tasarımı dikkate alınacak diğer faktörlerdir (Eren, 2001: 15).

İşletmeler belirli ölçüde kâr elde etmek ya da hizmet yaratmak amacıyla, üretim faktörlerini (sermaye, emek, doğal kaynaklar) bilinçli, uyumlu ve sistemli olarak bir araya getiren ve toplumun gereksinime duyduğu mal ve hizmetleri üreten ya da pazarlayan ekonomik ve sosyal kuruluşlardır. İşletmeyi amaçlarına ulaştırmak için işletmede çalışan bireyleri ve fonksiyonları bir araya getirip bütünleştiren yapı ve süreç ise o işletmenin organizasyonudur.

Örgütlerin en önemli özelliği bir yönetim fonksiyonu olmasıdır. İşletmenin üretimi, üretiminin dayandığı faktörler, çalışanlarının sayısı örgüt modelini seçmede göz önüne alınacak temel unsurlarıdır. Örgütlenme süreci sonunda ortaya çıkan formel örgüt yapısı önceden bilinçli olarak belirlenen amaçları gerçekleştirmek için oluşturulan ilişkiler topluluğudur. Formel (biçimsel) yapı, genellikle bir organizasyon şeması şeklinde belirtilir. Ayrıca bu yapıyı oluşturan unsurlar ve ilişkiler (başlıca işler, görevler, yetki ilişkileri v.s.) organizasyon el kitabı adı verilen yazılı bir belge ile açıklanır. İnfornel (biçimsel olmayan) örgüt yapısı ise kendiliğinden planlanmamış bir şekilde çalışanların bir araya gelmesiyle ortaya çıkan ilişkilerin ifade ettiği yapıdır. Biçimsel olmayan yapı yönetici tarafından göz ardı edilemez çünkü biçimsel yapının etkinliğini önemli ölçüde etkilemektedir (Koçel, 2007: 131).

Eğer işletme çok az sayıda çalışandan ve fonksiyondan oluşuyor ise bu işletmenin tüm fonksiyonlarının tek bir elde toplanabilmesi olasılığı yüksektir. Hammadde temini, üretim ve satış gibi fonksiyonlar tek bir birim (yönetici) tarafından yapılabilir. Fakat işletmenin zamanla büyümesi çalışan ve fonksiyon sayısını arttıracacağı için işlerin yerine getirilmesi ve işletme içi denetim güçleştirecektir. Bu durumda işletmelerin büyüme yönlerine bağlı olarak yöneticilerin yapması gereken şey, çalışanlara belli seviyelerde yetki devri yapmak ve böylece özellikle muhasebe, pazarlama, üretim gibi ana fonksiyonları uzman kişilere devretmektir. İşletme belirli bir büyüklük seviyesine geldiğinde ise faaliyetlerini daha kolay şekillendirebilmek için, amaçlarına, faaliyet konusuna ve uzmanlığa verdiği öneme bağlı olarak, kendisine bir

örgüt yapısı belirler ve kendini o şekilde tanımlar. Bu tanımlama, yöneticiler için ileriye yönelik çalışmalarında rehberlik görevi görmektedir (Yıldız, 2006: 13). Bunlara ek olarak, örgütler mekanik ve organik bir yapıda olabilirler veya bazı görevleri mekanik, diğer bazı görevleri organik bir yapıda gerçekleştirebilirler. Mekanik yapılarda işletmedeki her pozisyona ilişkin teknik yöntemler, görevler ve yetkiler tüm detaylarıyla tanımlanmıştır ve çalışma ortamındaki ilişkiler dikeydir. Organik yapılarda ise, işlerin tanımı esnek ve kısadır. Sorumluluklar, fonksiyonlar, yöntemler ve yetkiler sürekli değişebilir. İlişkiler ve iletişim dikey emirlerden çok yatay dayanışma ve tartışma biçiminde karşımıza çıkmaktadır.

1.2. ÖRGÜT KAVRAMININ YÖNETİM YAKLAŞIMLARI İLİŞKİSİ

Örgüt bir yönetim fonksiyonu olmasından dolayı kavramsal olarak ilk ortaya çıktığı yıllarda örgüt yapılarını daha iyi anlamak ve karşılaşılan sorunlara ışık tutmak adına çeşitli yaklaşımlar gündeme gelmiştir. Yönetim ve örgüt kavramları daima birlikte kullanılan kavramlar olmuştur. Bunun nedeni, işi birden fazla kişinin yapmasından dolayı beraber çalışma yapısına dayanmasıdır. Yöneticiler belirli bir örgütlenme içinde hareket ederek amaçlarını gerçekleştirmeye çalışırlar. Aynı zamanda yönetici örgüt yapısını oluşturma işini verdiği kararlarla gerçekleştirmeye çalışarak yapı ve işleyişte gerekli gördüğü değişiklikleri yapar. Bu şekilde yönetici verdiği kararlarla örgütün yapı ve işleyişini etkiler.

1.2.1. Klasik Yönetim Yaklaşımı

Yönetim bilimi içerisinde Frederick W. Taylor, Henry Fayol ve Max Weber tarafından geliştirilen yönetim yaklaşımları Klasik Yönetim Yaklaşımı olarak adlandırılmıştır. İnsan unsurunun rutin işlerde makinelere ek olarak nasıl etkin bir şekilde kullanılabileceği ve biçimsel örgüt yapısının oluşturulmasını esas almaktadır. Klasik Yaklaşım aşağıda belirtilen 3 temel başlık altında ifade edilmektedir:

1.2.1.1. Bilimsel yönetim yaklaşımı

Klasik yaklaşım, örgütlerde insan unsuru dışındaki faktörler üzerinde durmuştur. İnsan unsuru daima ikinci planda ele alınmıştır. Maddi faktörler düzenlendikten sonra insanın öngörülen doğrultu ve şekilde davranacağı-davranması gerektiği varsayılmıştır. Bu yönü ile klasik yaklaşım mekanik örgüt yapıları olarak adlandırılan yapıları

önermiştir. Bu noktada, mekanik rasyonelliği bozacak olan insan unsuruna ilişkin faktörler modele dâhil edilmemiştir. Ekonomik rasyonellik anlayışının örgüte uygulanmasını ifade eden bu yaklaşım, insanı kendine söyleneni yapan, rasyonel olduğuna inanılan sisteme uyan, pasif bir unsur olarak varsaymıştır. Klasik yaklaşım, kapalı sistem odaklı olduğu için bütün yaklaşımlar örgütün içsel etkinliğinin sağlanması üzerinde durmuş ve örgütlerin değişen şartlara nasıl uyabilecekleri üzerinde durmamıştır. Klasik yaklaşım, örgütlerin özelliklerini ve içinde buldukları şartları dikkate almadan, oluşturulan ilkelerin uygulanmasını öngörmektedir (Koçel, 2007: 149).

Bilimsel yönetim yaklaşımının öncüsü olarak kabul edilen Taylor örgüt kavramı üzerinde dururken, Gantt mevcut yönetim uygulamalarına karşı çıkmış, işçi psikolojisi ve moral kavramı üzerinde durarak önderlik ve motivasyon kavramlarının önemini vurgulamıştır (Özalp, 2000: 68). Taylor, Gantt ve çağdaşlarının çalışmaları yöneticilerin örgütlere ve işleyişlerine ilk kez bilimsel olarak yaklaşmalarına sebep olmuştur. Günümüzde uygulanan modern yönetim tekniklerinin temeli Taylor'ın 1911 yılında yayınladığı Bilimsel Yönetim İlkeleri (The Principles of Scientific Management) adlı eser ile atılmıştır. Eserde örgütlerde verimlilik için ekonomik kaynakların en etkin ne şekilde kullanılacağı araştırılmıştır. Taylorizm ise, örgütlerde mühendis ve uzmanların teknik standartları ve iş standartlarını formüle etmesini önermektedir.

1.2.1.2. Yönetim süreci yaklaşımı

Bir anlamda Bilimsel Yönetim Yaklaşımının devamı olarak ortaya çıkan Yönetim Süreci Yaklaşımı Henry Fayol tarafından geliştirilerek sadece örgütün dizaynı ile ilgilenmemiş aynı zamanda örgütü bir bütün olarak ele alıp çeşitli ilkeler geliştirmiştir. Yönetim faaliyetleri planlama, örgütlenme, yürütme, denetleme, koordinasyon olmak üzere beş kategoride incelenmiştir. Fayol'un açıklanmış olan yönetim işlevleri ve bunlara ilişkin ilkeler, insan davranışlarına ve psikolojisine ters düşen klasik yönetim anlayışının temellerini oluşturmaktadır. Buna göre ortalama insan tembeldir iş yapmaktan kaçmanın yollarını araştırır. Bu nedenle yöneticiler astlarına güvenmemeli, yapılan her işe nezaret etmeli ve mutlaka kontrolden geçirmelidir. İnsanlar sorumluluktan kaçmayı ve yöneltilmeyi tercih ederler. Özet olarak, Fayol ve yandaşlarının insanın üstün yetenek ve becerileri ile yaratıcılığını görmek yerine onu tabiatına aykırı biçimde tanımlamışlardır ve üretim için duygusuz bir araç ya da robot

gibi algılamış ve değerlendirmişlerdir. Bu nedenle düşündükleri ve kurdukları yönetim sistemi insan için davranışsal bir sorun kaynağı olmuş, başarıya ulaşamamıştır (Eren, 1998: 21). Bunlara ek olarak, Fayol örgütlerde insanlar arası ilişkiler üzerinde çalışmış yani işletmenin psiko-sosyal yönünü incelemiştir. Taylor ise, örgütlerde insan ile onun iş yaparken kullandığı araçlar ve makineler arasındaki ilişkileri yani işletmenin psiko-teknik olarak incelemiştir. Fayol büyük ve karmaşık örgüt yapılarında yönetimin nasıl olması gerektiğine değinmiştir.

1.2.1.3. Bürokrasi yaklaşımı

Max Weber tarafından geliştirilen ve etkinlik açısından ideal organizasyon yapısı olarak kabul edilen yaklaşım uzmanlaşmaya dayalı iş bölümünü, hiyerarşik bir örgüt yapısını ve işlerin ne şekilde yapılacağı ile ilgili somut, yazılı ilke ve yöntemler üzerinde durmuştur. Diğer klasik yönetim yaklaşımlarında olduğu gibi geliştirilen ilkelerin her organizasyon için geçerli olabileceği ve insanın makine gibi mekanik olduğu yanılığını devam ettirmiştir. Weber'e göre yönetsel yetkilerden biri babadan oğula geçen, doğuştan kazanılan ve kişisel olan yönetsel yetkidir. Burada yönetim gücü geleneksel olarak soylu bir ailenin elindedir. İkinci yetki türü ise, kahramanlık, kutsallık, büyücülük ve benzer üstün kişisel beceri ve niteliklere dayanan karizmatik yetkidir. Weber'in son yetki türü ise demokratik, akılcı ve yasal düzenlemelerin olduğu hukuk toplumlarında olan meşru yetkidir (Eren, 2001: 14-17). Daha sonra yapılan çeşitli araştırmalar klasik yaklaşımın öngörülerini çeşitli şekillerde değiştirmiştir.

Özellikle 1930'larda yapılan meşhur Hawthorne Çalışmaları Klasik Teorinin uygulaması olarak başlamış fakat yöneticilerin kişilerarası ilişkilerden oluşan sosyal bir sistemi yönettikleri gerçeğini ortaya koyarak örgütün anlaşılmasında yepyeni bir boyut kazandırmıştır. Klasik Yönetim Yaklaşımı'nın en çok eleştirilen yanı olan insan unsurunun ikinci plana atılmış olması, Neo-klasik veya davranışsal yaklaşım ile tamamlanmıştır. Daha sonra geliştirilen modern yaklaşım ile de klasik ilkeler yeni bir bakış açısından ele alınmış ve mekanik yapının karşıtı olarak organik organizasyon yapıları üzerinde durulmuştur (Koçel, 2007: 165). Weber, bürokrasi adını verdiği geniş ve kapsamlı örgütlenmelerde uzmanlaşma, hiyerarşi ve ilkelerin önemi üzerinde durmuştur.

1.2.2. Neo-Klasik Yönetim Yaklaşımı (Davranışsal)

Organizasyon ve yönetim yaklaşımı alanındaki gelişmeler 1920 ve 1930'lu yıllarda oldukça geliştirilmiştir. Neo-klasik yaklaşım organizasyonu sosyal bir sistem olarak kabul eder ve organizasyon yapısının etkinliğini belirleyen en önemli varlığın insan unsuru olduğunu ortaya koyar. McGregor tarafından Fayol ve Taylor'dan etkilenecek geliştirilen teori X ve Y olmak üzere iki grupta incelenir. X Teorisi Klasik Yaklaşımı temsil eder ve insan doğası gereği çalışmayı sevmeyen, işten kaçan bir yapıdadır ve bu nedenle motive edilmesi, maddi olarak ödüllendirilmesi, kontrol edilmesi veya gerekirse cezalandırılması gerekmektedir. İnsan sorumluluktan kaçır ve yönetmekten ziyade yönetilmeyi tercih eder. Çalışan için en önemli faktör iş güvencesidir. Y Teorisi ise, Neo-Klasik Yaklaşımı temsil eder ve çalışmanın insan için doğal ve tatmin edici bir istek olduğunu savunur. Bu yaklaşıma McGregor 'Bireysel ve örgütsel amaçların kaynaştırılması' adını vermiştir (Eren, 2001: 27).

İnsanın organizasyonda iletişime, motivasyon ve ödüllendirmeye, yetki ve sorumluluk devrine önem veren katılımcı bir yapıya ihtiyaç duyduğunu savunur. Bir başka ifade ile, neo-klasik yaklaşımın ana fikri, bir örgüt yapısı içinde çalışan 'insan' unsurunu anlamak, onun becerilerinden maksimum düzeyde faydalanmak, örgüt yapısı ile insan davranışları arasındaki ilişkileri analiz ederek yöneticiye kullanabileceği yeni araçlar sunmaktır (Koçel, 2007: 171).

1.2.3. Modern Yönetim Yaklaşımı

Yönetim ve örgüt konusundaki modernleşme çalışmaları, Neo-klasik yaklaşıma paralel olarak ortaya çıkarak Sistem Yaklaşımı ve Durumsallık Yaklaşımı adı altında iki başlıkta incelenir. Modern Yaklaşım'ın ortaya çıkmasıyla örgütlerin çevresel faktörlerden soyutlanan kapalı bir sistem olamayacağı, her örgütün çevresi ile birlikte düşünülmesi gerektiği ve buna bağlı olarak her örgüt için geçerli olacak mutlak etkinlik standartlarının olamayacağı düşüncesi ağırlık kazanmıştır (Koçel, 2007: 284). Modern anlamda insan kaynakları yönetimi başlangıcı 1950'li yıllardan itibaren işgörenlere fırsat tanındığında performanslarında gelişmeler olacağı ve yeteneklerini göstermek için çabalayacakları dolayısıyla endüstriyel verimlilikte artışlar olabileceğinin saptanması ile ortaya çıkmıştır. Kurumun başarısını belirleyen birinci etkenin çalışanlar ve onların arasındaki ilişkilere dayandığı gerçeği, çalışanlara yönelik politika, ilke ve

uygulamaların ve çalışanların yönetiminin başlı başına bir araştırma alanı olmasına yol açmıştır.

1.2.3.1. Sistem yaklaşımı

Sistem Yaklaşımı, 1960 ve 1970'li yıllarda gündeme gelmiştir. Buraya kadar olan açıklamalarda örgütsel ve yönetsel davranışları örgüt içi düzenleme ve ilişkilerden kaynaklandığını kabul eden görüş ve davranışlar ortaya koyulmuştur. Oysa örgüt belirli bir takım amaçları kendisini çevreleyen sistem içinde yerine getirmektedir. Öyleyse örgüt bir çevre elemanıdır ve bu çevre içinde hareket ederek ondan etkilenmektedir. Örgütsel başarıyı ortaya koyacak her türlü davranış örgütsel çevreden etkilenecektir. Örgüt çevreden çalıştırmak için insan, hammadde, makine, teçhizat, para, teknoloji, bilgi gibi birtakım girdiler elde eder ve bunları değişim sürecine dâhil ederek kendisi ve diğer çevresel elemanlar tarafından kullanılacak bilgisel geri beslemeler sunar. Sistem yaklaşımında örgüt daha önce olduğu gibi kapalı bir yapı olmaktan çıkmış, çevresi ile etkileşim halinde olan açık bir sistem olarak algılanmıştır (Eren, 2001: 45).

Bu yaklaşımda insanlar, gruplar, yöneticiler örgütsel sistemin bir parçasıdır ve davranışlarında bu sistemi etkileyen faktörleri ve bu faktörlerdeki değişimleri irdelemek, örgütsel başarıyı sağlayacak davranışlarda bulunmak zorundadırlar. Bu nedenle, tedarik, pazarlama, üretim ve teknik sistemler gibi örgüt içinde oluşturulacak alt sistem ve organların görevlerini iyi belirlemek gerekmektedir (Şimşek, 2001: 90). Araştırmacılar, organizasyonun teknik, sosyolojik ve ekonomik faktörlerin bir bütünü olduğunu ortaya koymuşlardır. Böylece, olayları tek bir açıdan ve başka olay ve çevre şartlarından kopuk incelemek yerine her olayı belli bir çerçevede ve başka olaylarla ilişkili biçimde incelemenin daha etkin olduğu anlaşılmıştır (Koçel, 2007: 181). Sonuç olarak, bu yaklaşım örgütleri çevreleri ile etkileşim halinde açık birer sistem olarak tanımlamıştır.

1.2.3.2. Durumsallık yaklaşımı

Örgütsel davranış konusunda buraya kadar yapılan çalışmalar oluşturulan ilkelerin her organizasyon için tüm koşullarda geçerli olduğunu iddia etmektedir. Durumsallık yaklaşımında ise, temel fikir örgütlerde yönetici davranışını belirleyen bir model olmadığıdır. Hiçbir model ve onu oluşturan ilişki ve kurallar topluluğu, bir organizasyonun iç bünye ve yapısına uygun düşmeyebilir. Bu durumda her yönetici

kendi organizasyon yapısını bu evrensel ilkelerden de yararlanarak özgün bir biçimde oluşturmak zorundadır. Ayrıca durumsallık yaklaşımında çalışanları ve organizasyonu yönetmenin tek bir ideal yolu yoktur. Her yönetici değişim kavramının bilincinde incelemelerde bulunarak, örgütsel ilke ve kuralları esnek tutarak oluşturmalıdır (Eren, 2001: 57). Prof. Dr. Selami Sargut Durumsallık Yaklaşımı'nı içinde bulunulan içsel ve dışsal koşullara bağımlı olma anlamından dolayı "koşul bağımlılık" terimi ile ifade etmiştir.

1.2.4. Post-Modern Yönetim Yaklaşımı

Bu yönetim yaklaşımına kadar örgüt kavramı esas alınmış olup örgütlerin çevresel değişikliklere ne şekilde uyum sağlayacağı üzerinde durulmuştur. Ancak yeni bakış açısı değişimin sürekliliğini esas alarak, böyle bir ortamda varlığını sürdürebilecek esnek ve çalışma hızı yüksek olan örgüt yapılarını incelemeye başlamıştır (Grieves, 2000: 3). 1970'lerden 2000'li yılların başlarına kadar olan süre içinde gelişen, yaygın bir şekilde tartışılan ve popüler hale gelen yönetim yaklaşımlarından olan post-modernizm yerleşmiş düşünce ve kalıplardan arınarak gerçeğin ne olduğunu belirlemeye değil, gelecekte ne yapacağımız sorusunu yanıtlamaya ve çevresel etkilerinin de farkına varmaya dayanmaktadır (Scott, 1997: 19).

Bu yaklaşıma göre, insan üretim ve rekabetin olmazsa olmazı olan bilginin sahibidir. Çalışan bir maliyet değil aksine bir yatırımdır. Bilgi herkesle paylaşılmalı, iletişim açık ve etkin bir biçimde olmalıdır. Yatay organizasyon ve müşteri odaklılık esastır. Katılımcılığı öne çıkaran bir yönetim yaklaşımıdır. Post-modernizm; küreselleşmenin, tüketici odaklılığın, otorite bölünmesinin ve bilginin ticarileşmesinin toplumsal yaşamda ön plana çıktığı kapitalizmin gelişmesi süreciyle yakından bağlantılıdır. (King, 2005: 519).

Post-modern durum benzerlikler yerine farklılıkları ön plana çıkarmaktadır (Spicer, 2005: 671). Günümüze kadar çeşitli sebeplere bağlı olarak yaşanmış olan örgütsel gelişim sürecinde yönetim yaklaşımlarının zaman içerisinde belirlenen hedeflere ulaşmak için kullandıkları teknikler farklılık gösterse de, temel prensibin verimliliği arttırmak olduğu açıkça ortadadır.

1.3. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE YENİDEN YAPILANMA

Günümüzde endüstri toplumundan bilgi toplumuna geçiş nedeniyle pek çok alanda olduğu gibi yönetim ve örgüt alanında da önemli değişiklikler yaşanmaktadır. Artık örgütlerde hiyerarşik yönetimden tam katılımlı yönetime doğru biçimlenmesi şebeke örgütler, yatay örgütler, sanal örgütler gibi çeşitli formlarda kendini göstermektedir. Örgütsel değişme, örgütün çeşitli alt boyutlarında ve bunlar arasındaki ilişkilerde meydana gelebilecek her türlü değişikliği ifade eder. İşletmeler tarafından yaygın olarak kullanılan örgütsel değişme tekniklerinden olan değişim mühendisliği, küçülme, kademe azaltma, yalın organizasyon gibi kavramlar işletmelerin daha esnek hale gelmeleri ve sonuçta rekabet güçlerini artırmalarıyla sonuçlanmaktadır. Diğer taraftan toplumsal düzeyde bakıldığında, bu gibi uygulamaların çalışan sayısını azaltarak istihdam sorununa yol açtıkları görülmektedir.

1.3.1. Örgütlerde Değişim İhtiyacı

Rekabetçi piyasa koşullarında, kurumların ve organizasyonların ana hedefi, müşterileri için değer yaratmaktır. Her ürünün belirli bir yaşam süresi vardır ve bu süre gittikçe kısalmaktadır. Kurumları uzun vadede başarılı kılan ürettiği ürünler değil, ürünlerin ve hizmetin üretildiği üretim ve yönetim süreçlerinin başarısı, üstünlüğüdür. Günümüzün örgütleri karşı karşıya oldukları değişim ve dönüşüm sürecinde başarılı olabilmek için insan kaynaklarının kalitesine odaklanmalıdır.

İnsan kaynakları politikalarında etkinliği ve verimliliği sağlamak isteyen örgütler, tüm dünyada yaşanan yoğun rekabet ortamında, kendilerini hızlı değişim sürecine uydurmaya çalışmaktadırlar.

Teknoloji ve ekonomi alanında görülen yoğun gelişmeler, örgütlere hem bir tehdit hem de bir fırsat ortamı yaratmakta, bu durum nedeniyle bazı örgütler krize girerken, bazıları da satışlarını ve kârlarını artırma olanağı bulabilmektedir. Dolayısıyla bu durumdan maksimum faydayı elde etmek isteyen örgütler, özellikle değişim yönetimi anlayışını gündeme getirerek, kendilerini değişen şartlara adapte etmeye çalışmaktadırlar (Özer, 2008: 155).

Diğer taraftan yaşanan değişimin hızı, örgütleri geleneksel yapılanmalarını terk etmeye zorlamaktadır. Çünkü bu tip örgütsel yapılar hızlı ve önceden belirlenemeyen değişimle, artan karmaşa ortamıyla ve uyguladıkları yönetim tarzlarıyla baş etmekte

zorlanmaktadırlar. 1990'lı yılların başından itibaren stratejik bir boyut kazanan değişim yönetimi kavramı, değişimin belirsizliği ve karmaşıklığı ile baş etmek ve dengeyi sağlamak için en uygun yönetim tarzları olarak kabul gören Toplam Kalite Yönetimi, değişim mühendisliği, öğrenen organizasyon, stratejik yönetim, kıyaslama, yeniden yapılanma, kültürel değişim gibi yeni modelleri benimsemektedir (Helvacı, 2006: 1).

Özelikle de küreselleşme ile birlikte rekabetin sertleştiği bir ortamda organizasyonların yaşamlarını sürdürebilmeleri, büyük ölçüde çevrenin yarattığı kısıtlı imkânları anında görüp değerlendirmelerine bağlıdır. Değişime ayak uyduramayan veya hazırlıksız yakalanan örgütler, krizlerle yüz yüze gelebilmektedirler (Budak ve Budak, 2006: 225). Dünyada bir örgütün ömrünün ortalama 20 yıl olduğunu kabul edersek sosyal varlıklar olan örgütlerin de tıpkı biyolojik varlıklar gibi zamanla yaşlandığını ve yetersiz hale geldiğini görürüz. Ancak biyolojik sistemlerden farklı olarak örgütler bu durumla karşılaştıklarında yeniden yapılanma yolunu devreye sokarak sorunlarını giderebilirler aksi takdirde yok olup gitmeye mahkûm olurlar. Sonuç olarak, örgütsel değişimi “bir örgütün, kendi çevresiyle bütünleşmesinde ve çevresinde meydana gelen değişimlere hızlı bir şekilde uyum gösterebileceği bir esnekliğin kazandırılmasında rol oynayan bütün yönetsel ve örgütsel tutumların geliştirilmesi için her düzeydeki insanın yeteneğinden, bilgisinden ve kişilik özelliklerinden yararlanma süreçlerinin tamamıdır” (Eroğlu, 1998: 127) şeklinde tanımlamak mümkündür.

1.3.2. Örgütsel Değişime İlişkin Yaklaşımlar

Rekabetçi ve dinamik iş ortamı, sadece değişimin sayısının artmakta olduğunu değil, değişimin doğasının daha karmaşık bir hal alarak, değişim etkilerinin insanlar ve örgütler üzerinde daha da etkili olduğunu göstermektedir (Hussey, 1997: 9). Bazı çalışmalarda reengineering, yeniden yapılanma, yeni strateji oluşturma (restrategizing), şirket birleşmeleri (mergers), küçülme (downsizing), kalite çalışmaları ve kültürel yenileme projelerinin çoğunun yakın bir gelecekte öneminin azalacağı ifade edilse de, diğer bazı çalışmalarda bu tahmini beklentinin gerçekleşmesinin mümkün olmayacağı belirtilmektedir. Ekonomik gelişmelerin örgütler üzerindeki etkilerinin 2000'li yıllarda daha da artacağı beklenmektedir. Bunun sonucu olarak maliyetleri düşürmek, ürün ve hizmetlerin kalitesini iyileştirmek, verimliliği artırmak, büyüme için yeni fırsatlar aramak ve oluşturmak daha da fazla önem kazanacaktır (Kotter, 1996:3).

1.3.3. Örgütleri Yeniden Yapılanmaya Zorlayan Faktörler

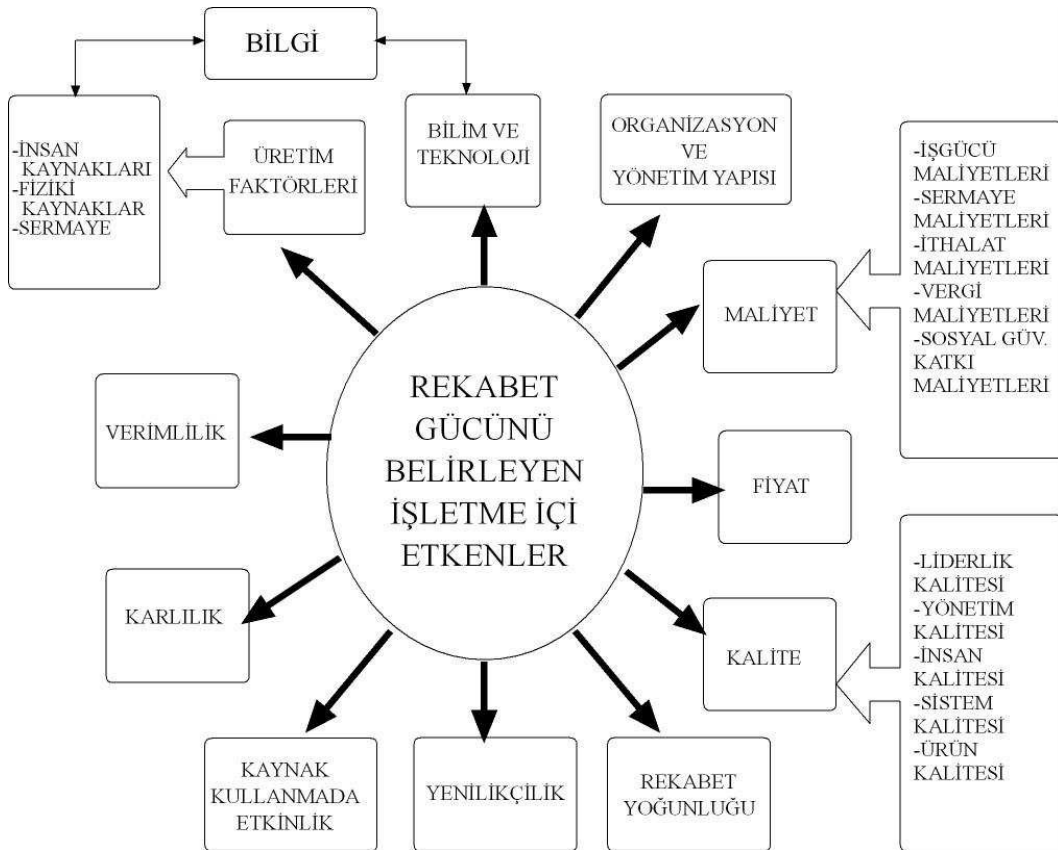
Tüm yapının ve ilişkilerin değişmesine neden olan yeni oluşum, örgütlerin hem uyum sağlamasını hem de gerekli hızı yakalamasını bir zorunluluk haline getirmektedir. Pek çok örgüt sürekli değişim geçirmektedir ve bir değişim ile diğer değişim arasındaki geçiş süresi neredeyse yok olmaktadır. Dış çevrede gerçekleşen sürekli ve köklü değişiklikler, örgütlerde sürekli değişim yönetimini gerektirmektedir. Bu, örgütlerin içyapılarında sürekli ve köklü içsel değişiklikler yapmak demektir (Geus,1999: 124). Bir başka ifade ile özellikle bilişim teknolojilerindeki gelişmeler ve küresel rekabetin artması örgütleri değişime itmiştir. Artık çevre, kendi koşullarına uyamayan örgütleri saf dışı bırakmaktadır. Yaşama şansı bulanlar ise birbirlerine benzemeye, eşbiçimli olmaya başlarlar (Koçel, 2007: 278).

1.3.3.1. Küreselleşme ve Rekabet

Küreselleşme ekonomik birimler için hem riskler hem de fırsatlar yaratmaktadır. Örgütler sadece rekabet etmek ve gelişmek için değil, aynı zamanda varlıklarını sürdürmek için radikal çabalar sarf etmeye zorlanmaktadır. Kürselleşme, teknolojik değişim, uluslararası ekonomik bütünleşme, gelişmiş ülkelerdeki iç piyasanın doyuma ulaşmış olması, Doğu Blok'unun çöküşü gibi faktörlerle bağlantılı yaygın ve kuvvetli güçlerce yönlendirilmektedir. 1980'li yıllara kadar verimliliği temel alan kitle üretimi ve buna uygun hiyerarşik ya da bürokratik yapıda örgütler küreselleşme ve yoğun uluslararası rekabete bağlı olarak yaşanan hızlı değişim sürecinin ihtiyaçlarına cevap vermekte yetersiz kalmıştır.

Kitle üretimi az gelişmiş ülkeler ve geleneksel işletmecilik anlayışına sahip olanlar tarafından benimsenirken, çağdaş veya post modern işletmeler esnek üretim ve uzmanlaşma üzerinde yoğunlaşan yeni yapılar aramaya başlamışlardır. Bu, kitle üretiminin ideal yapısı olan bürokratik yapıdan ayrılarak, bürokratik yapıların bazı özelliklerinden yararlanan ve bunlara ek olarak matriks yapıların uzmanlık, esneklik ve bağımsızlık gibi üstünlüklerini taşıyan yeni organizasyon yapılarının ortaya çıkmasına neden olmuştur ve bunlar “post modern yapı” olarak ifade edilmektedir (Yıldız, 2006: 13). Diğer bir ifadeyle, örgütler küreselleşme süreciyle birlikte pazarda üstünlük sağlamak, etkinliğini sürdürmek ve hizmet kalitesi gibi amaçlarına ulaşmak için yapılarını yeniden tasarlamaktadır. Küresel işletmelerdeki bu yeni örgüt yapıları ve

insan unsurunu geliştirilebilir stratejik bir kaynak olarak ele alan bakış açıları detaylı biçimde ele alınacaktır.



Şekil 1. Rekabet Gücünü Belirleyen Faktörler

Kaynak: Aktan, C.C., Vural, D. (2004). Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu Yayını, s.27

1.3.3.2. Teknolojik Yenilik ve Bilgi Çağı

Teknoloji hem küreselleşmenin bir sonucu, hem de küreselleşmeyi teşvik eden önemli bir faktör konumundadır. Teknolojik yenilik, endüstride rekabetin yapısını değiştirebilmektedir. Rekabetin dinamikleri değiştiğinde ise büyük bir belirsizlikle karşılaşmaktadır (Kanter, 1999:124). Sürdürülebilir bir rekabetçi avantaja sahip olan örgütler, kısa süre içinde bu avantajlarının kaybolduğunu ya da azaldığını görmektedirler. Bu durum, örgütlerin temel yetkinliklerinin (core competences) sorgulanmasını gündeme getirmektedir (Nadler, 1995 :4). Örgütler genel olarak becerilerde, işlerde, yapıda ve çoğu kez örgüt kültüründe değişikliğe neden olmadan, mevcut yapılarında yeniliğe gidememektedir. Son dönemde bilgisayarlardaki ve uydu teknolojisindeki gelişmelerle internet kullanımının yaygınlaşması örgütlerde hiyerarşik

farklılık, yönetim alanı ve kariyer planlaması gibi konuları önemli ölçüde etkilemiştir. Büyüklük ekonomisinden esnek ve küçük yapılara, yüksek ve sivri hiyerarşik örgütlenmelerden basık ve yalın örgütlere, bürokratik kişilikten girişimciliğe, kantiteden kaliteye geçiş gibi örnekleri arttırmak da mümkündür (Koçel, 2007: 285).

Bilgi çağında bilginin patlama sayılacak kadar yoğun üretilmesi, üretilen bilginin oldukça kısa sürede uygulamaya sokulması, bilişim teknolojilerindeki hızlı gelişme ve küreselleşme gibi değişimler organizasyonları yapılarını ve süreçlerini gözden geçirmeye zorlamaktadır. Bilgi çağında örgütler teknoloji kullanımında hangi düzeyde olurlarsa olsunlar, ileri bilgi ve iletişim teknolojilerinin radikal etkileri ile karşı karşıya kalmakta ve dolayısıyla güncel bilgi ve iletişim teknolojileri çok dinamik bir gelişim göstererek örgüt yapılarında yaşanan dönüşümü hızlandırmaktadır (İşman vd, 2002:3). Bilginin 80'li yıllarla birlikte üretimin en temel kaynağı olarak kabul edilmesiyle kamu ve özel sektördeki tüm örgütlerin yönetim anlayışları bu çerçevede şekillenmeye başlamıştır. Buna bağlı olarak insan kaynağı örgütlerde yaşanan sürekli değişimin etkisiyle bilgi ve uzmanlık sahibi olduğu alanla ilgili yetersiz kalma tehdidi altında kendini sürekli yenilemek zorunda kalmaktadır.

Yaşanan bu değişimler örgütlerin işleyişi ile ilgili süreçlerin niteliğini değiştirmekte ve buna bağlı olarak Toplam Kalite Yönetimi, Dış Kaynaklardan Yararlanma, Şebeke organizasyon, Kıyaslama, Personel Güçlendirme, Stratejik Ortaklıklar, Küçülme, Öğrenen Organizasyonlar, Sanal Organizasyonlar gibi yeni yönetim anlayışları ve yapılanma şekilleri ortaya çıkmaktadır. Özellikle son yıllarda iletişim teknolojisinde görülen gelişmeler, toplumsal yaşamda büyük 'dönüşüm'ler yaratmaktadır. Teknoloji kullanımı organizasyonlarda ne tür işlerin yapılacağı, bu işleri yapacak olan çalışanların sahip olmaları gereken nitelikleri, yapılan işten tatmin sağlanmasını, çalışma şeklini, iletişim ilişkileri gibi pek çok alanı etkilemektedir (Koçel, 2007: 207).

1.3.3.3. Ekonomik Trendler ve Krizler

Ulusal ve uluslar arası ekonomik ilişkilerdeki önemli değişiklikler, rekabetin derecesini ve şeklini değiştirebilmekte ya da mevcut iş süreçlerini etkilemektedir. Petrol krizleri, ticaret engelleri, yabancı paranın değer kazanması, enflasyon oranı ve döviz kurlarındaki değişiklikler, ticaret dengesi, tüketim kalıpları, sermaye birikimi gibi faktörler örgütlerin faaliyette bulunduğu dış çevre koşullarını hızlı bir şekilde

değiştirebilmektedir. Bu durumda Sistem Yaklaşımı'ndan sonra kapalı sistem anlayışını terk eden örgütlerin de böyle önemli bir değişimden geçmeleri kaçınılmaz olmaktadır.

Ekonomik trendlerdeki değişikliklere ek olarak işletmeleri derinden etkileyen bir diğer konu ise, yaşanan yerel veya küresel kaynaklı krizlerdir. Beklenilmeyen, önceden sezilemeyen ve işletmeleri zor durumda bırakan durumlara genel olarak kriz denilmektedir. Krizin en önemli göstergesi, işletmelerin karar mekanizmalarının ve rasyonel süreçlerinin yetersiz hale gelmesidir. Böyle bir durum işletme fonksiyonlarında özellikle de yönetim-örgüt alanında ciddi sorunlar ortaya çıkarmaktadır. Yönetim ve örgüt açısından krizler, işletmelerde örgüt içi iletişimi bozar, yetkiyi merkezi hale getirir, örgütsel değişimi geciktirir, karar süreçlerini bozar, çalışanlarda psikolojik ve fizyolojik çöküntü meydana getirir ve hâтта kararların kalitesini bozar.

Ülkemizde son yıllarda yaşanan makro büyüklükteki krizler işletmeleri derinden etkilemiştir. Krize hazırlıklı olmayan veya esnek özellik gösteremeyen işletmeler yaşama mücadelesi vermektedir. Bazı işletmeler bünyelerinde değişime giderek veya yapısal bazı önlemler alarak, bu süreci atlarmaya çalışmaktadır. Kısaca, yaşanan krizler işletmelerin yapılarında, bazı durumlarda zorunlu olarak bazı durumlarda da yöneticilerin inisiyatifi ile değişimler yaratmaktadır.

Kriz sürecinin, işletmelerde mevcut durumu ve işletmenin geleceğini tehdit eden bir unsur olduğu dikkate alındığında, yönetsel ve örgütsel yapıda önemli değişimleri zorunlu kılacağı açıktır (Özbakır, 1992: 2). Kriz sürecinde, örgütsel stres en üst düzeye ulaşmaktadır. Bir yanda krizi çözebilmek için uygun çözümler bulabilme zorunluluğu, diğer yanda belirsizliğin yarattığı gerilim ve zaman kısıtlılığı işletmelerin yönetim yapısını olumsuz etkilemektedir. İşletme yöneticileri alacakları tedbirlerle, bir tehdit unsuru haline gelen krizden korunmak ve zararlarını en aza indirmek için, örgütsel ve yönetsel yapıda çeşitli değişiklikler yapmaktadır. Kriz, hızlı cevap vermeyi gerektirdiğinden, işletmenin yönetim yapısında hızlı karar almayı sağlayacak tedbirlere ihtiyaç doğmaktadır. Standart karar alma yöntemlerinin krizi çözümede yetersiz kalması, yöneticileri karar alma konusunda yeni yaklaşımlara itmektir. Önemli olan, yeni ortaya çıkan şartlara uyum sağlamaktır. Kriz dönemlerinde, bilginin tam ve doğru olarak toplanamaması, haberleşme engellerinin bulunması ve çalışanların psiko-sosyal durumları, örgütün iklimini derinden etkilemektedir.

1.3.3.4. Yasal Değişiklikler

Yasal açıdan yeniden düzenlenme, rekabetçi ortamda önemli değişimler yaratabilmektedir. Bu değişimler, organizasyonlar için 'rekabetin kurallarını' yeniden belirlemekte, yeni yaklaşım ve stratejilerin üretilmesini ve uygulanmasını gerektirmektedir.

Özellikle uluslar arası sınırların ortadan kalkmasıyla yabancı kaynaklı pek çok kurum faaliyetlerini dış ülkelerde de yaygınlaştırmaktadır. Bu durum iç piyasada yaşanan yoğun rekabetin etkilerini daha da arttırmakta ve işletmeleri oldukça zor durumda bırakmaktadır.

1.3.3.5. Kültürel Değişiklikler

İşletmelerin hayatta kalmaları, büyüme ve gelişmeleri için hızla değişen iç ve dış çevre koşullarına uyum sağlamaları zorunludur. Bu zorunluluğun gerçekleştirilebilmesi içinse işletmede ortak bir takım değerlerin varlığı ve bu değerler çerçevesinde çalışılması gerekmektedir (Eren, 2001: 136). Rekabetin giderek daha yoğun hale gelmesi, işletmelerin dış pazarlara açılması, küreselleşme eğiliminin giderek yaygınlaşması gibi gelişmeler sonucunda işletmelerin geleneksel yöntemler dışında işletmelerin rekabet güçlerini arttırıcı yeni araçlar geliştirmelerini zorunlu kılmıştır. Yine günümüz koşullarında sınırsız bir büyümenin yerine optimal büyüklük kavramının yerleşmiş olması da önemli bir gelişme olarak belirtilebilir.

Dış çevrede, özellikle ekonomik ve sosyo-kültürel çevrelerde meydana gelen değişme ve gelişmeler sonucunda yenilik yapma, öğrenme gibi kavramlar ön plana çıkmıştır. Çalışanların kültür düzeylerinin yükselmesi, onların bağlı oldukları örgütlerde sosyal doyum aramalarına neden olmuş ve ekonomik ödüllendirmenin başlı başına yetersiz kalacağı ortaya çıkmıştır (Aktan,1999:2). Günümüzde geçerli olan değerlerle geçmiş dönemde geçerli değerler karşılaştırıldığında önemli değişiklikler göze çarpar. Geleneksel değerler olarak ele alabileceğimiz değerlerden disiplin yerini oto kontrole, itaat katılıma, hiyerarşi takım anlayışına, otorite uzlaşmaya bırakmıştır. Kültür kavramının işletme yönetimine konu olması ve örgüt kültürünün işletmenin etkinlik ve verimliliği üzerinde etkili olduğunun anlaşılması yönetim yaklaşımlarının incelenmesi ile açıklık kazanacaktır. Sanayileşme sonrasında ortaya çıkan yönetim ve organizasyon

teorileri incelendiğinde bu teorilerin birbirine karşıt hareketler olduğu ve her yeni yaklaşımın bir öncekine tepki olarak ortaya çıktığı görülmektedir.

1.4. ÖRGÜT YAPILARI VE DEĞİŞEN YÖNETİM ANLAYIŞI

Yönetim fonksiyonlarından ilk aşama olan planlama hangi işin nasıl yapılacağına yönelik amaç ve stratejileri belirlemek anlamındadır. İkinci aşama olan örgütlenme ise, belirlenen amaca en etkin ve verimli şekilde ulaşacak yapıyı oluşturmaktır. Öyleyse kurumun amaçları veya bu amaçlara ulaşmak için izlediği politikalar değiştiğinde kurumun örgüt yapısı da değişmelidir. Ayrıca, çevrenin değişen talep ve ihtiyaçlarına en kısa sürede ve en etkin biçimde cevap verebilen örgütler başarılı olacaktır. Çünkü değişimin başlıca sebeplerinden biri değişen çevre koşullarına uyum sağlamaktır.

Yeniden Yapılanma, örgütün performansını arttırmak amacıyla mevcut yapısının ve buna bağlı olarak bölümlere ayırma yöntemlerinin değişen amaçlar, değişen politikalar, değişen çevre koşulları ve değişen teknoloji doğrultusunda gözden geçirilerek yeniden saptanması ve buna bağlı olarak yetki, sorumluluk ve haberleşme ilişkilerinin yeniden düzenlenmesidir (Timur, 2008: 94).

1.4.1. Toplam Kalite Yaklaşımı

1980'li ve özellikle 1990'lı yıllarda ortaya çıkan yeni bir yönetim felsefesidir. Bu yaklaşım önce müşteri tatmini ile ilgili davranışların iyileştirilmesini hedeflemişse de, daha sonra örgütün bir sistem olduğunu ve sistemle ilişkisi olan tüm çevresel unsurlarla ilgili olan ilişkilerin kalitesinin de geliştirilmesi gerektiğini ortaya koymuştur. Müşteri memnuniyeti ise çalışanların yaratıcı, katılımcı ve örgütü benimseyen tutumlarıyla gerçekleşecektir. Öyleyse çalışanların memnuniyeti sürekli olarak incelenmeli ve kontrol altında tutulmalıdır. Bunlara ek olarak, Toplam Kalite Yönetimi'nde tedarikçiler ile sattıkları mal, hizmet, bilgi v.b. girdilerin kalitelerini daha düşük maliyetler ile yükseltmeleri için sıkı ilişkiler kurularak düzenli bir şekilde denetleyici rol üstlenilmelidir. Başarılı rakiplerle karşılaştırmalar yapılarak eksik ve yetersiz yanlarını iyileştirecek önlemler uygulanmalıdır (Eren, 2001: 59). Örgütlerde başarıyı elde edebilmek için, insan kaynaklarının sürekli geliştirilmesi ve eğitilmesini önemlidir çünkü işletme faaliyet ve süreçleri müşteri için değer yarattığı ölçüde anlam ifade eder ve bunu sağlayacak olan da çalışanın kendisidir.

Toplam Kalite Yönetimi'nde yatay organizasyon yapısı, personel güçlendirme ve daraltılmış yönetici fonksiyonları ağırlık kazanmıştır. Temel gayesi kâr elde etmek olan işletmeler için bunu sağlamanın tek yolu müşteri tatmininden geçmektedir. Yönetici ve çalışanlar arasında ortak amaca ulaşmak için işbirliği fikri esas alınmaktadır. Elbette sistemin başarılı olması için, üst yönetim de dâhil olmak üzere tüm çalışanların katılımını ve desteğini sağlamak en önemli koşuldur.

1.4.2. Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing)

Dış kaynaklardan yararlanma; 'bir örgütün öz yetenekleri dışında kalan hizmetleri veya üretim unsurlarını dışarıdan bir örgütten satın almasına yönelik bir strateji' veya 'geleneksel olarak bir örgütün kendi personeli ve kaynakları tarafından yürütülmekte olan faaliyetlerin başka örgütler aracılığıyla yaptırılması' olarak tanımlanabilir. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın en önemli özelliği örgütlerin faaliyetlerini asıl uğraş alanlarına yoğunlaşmasıdır. Bu yönetim uygulamasını kullanan örgütler farklı mekânlarda veya farklı iş kollarında faaliyet göstermekle birlikte stratejik ve süreklilik gösteren işbirliğine odaklanmaktadır. Bu uygulama aynı zamanda bir küçülme yöntemidir ve yeniden yapılanma çalışmalarında önemli bir yer teşkil etmektedir (Timur, 2008: 101).

Günümüzde, Dış Kaynaklardan Yararlanma bilgi-işlem, halkla ilişkiler, taşıma, temizlik, insan kaynakları danışmanlığı, eğitim, konaklama, hukuki danışmanlık, Pazar araştırmaları ve çeşitli üretim faaliyetleri gibi pek çok alanda yoğun olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir başka ifade ile örgütlerin sadece kendi sahip oldukları yetenek ve becerileri esas alan işleri yapmak istemeleri, öz yeteneklerinin kullanılmadığı işleri ise örgüt dışından tedarik etmek istemeleri yaygın bir "outsourcing" veya "dış kaynaklardan yararlanma" uygulamasını ortaya çıkarmıştır (Koçel, 2007: 298). Dış Kaynaklardan Yararlanma uygulamasına taşeron firma kullanmayı, ulaşım, yemek, güvenlik hizmeti satın almayı veya fason üretimi örnek gösterebiliriz. Ancak burada önemli olan nokta, tedarikçi işletmelere aşırı bağımlılık duyulmaması gerektiğidir.

1.4.3. Şebeke Organizasyon

İşletmelerin bir mal veya hizmeti üretebilmek amacıyla yaptıkları iş ve faaliyetlerde kullandıkları kaynakları, farklı işletmelere dağıtmaları ile oluşan ve pek çok küçük işletmenin büyük bir işletme bünyesinde toplandığı, yatay ilişkilerin olduğu

organizasyon yapısıdır. Birbirinden bağımsız olarak karşılıklı ilişkilerde bulunan, aralarında herhangi bir hiyerarşik üstünlük olmayan; ancak belirli anlaşmalarla kendi aralarında işbölümüne giderek mal ve hizmet üretimi ve satışı konusunda işbirliği yapan topluluğa “şebeke organizasyonlar” adı verilmektedir (Eren, 2001: 342). Bu tür organizasyonlarda satın alma, pazarlama, ar-ge çalışmaları gibi temel faaliyetlerin her biri alanında uzmanlaşmış ayrı bir yönetim altında çalışmaktadır. Şebeke organizasyon 3 grupta incelenmektedir. Bunlar; dâhili, dengeli ve dinamik şebeke örgütler olarak adlandırılmış olup bilgi çağında yaşanan teknolojik ve çevresel değişimlere uyum ve esneklik ihtiyacından dolayı ortaya çıkmışlardır (Öğüt, 2001:95).

1.4.3.1. Dahili Şebeke Organizasyon

Dahili şebeke organizasyon yapısı, dış kaynaklardan çok fazla yararlanmadan piyasa mekanizmasının avantajlarından yararlanmak ve girişimci bir işletme olabilme yeteneği kazanabilmek için oluşturulmaktadır. Dahili şebeke yapısındaki bir işletme belirli bir iş kolundaki varlıkların tümüne ya da çoğunluğuna kendisi sahiptir. Yani temel faaliyetler farklı işletmelerin konusu olsa da kaynakların tümü aynı elde toplanmaktadır. Yöneticiler ihtiyaç duyulan bu varlıkları bir piyasa disiplini içerisinde ele almaktadır. Dahili şebekelerin temel mantığında, dahili şebeke içerisindeki her işletme birbirinin müşterisidir ve tüm ilişkiler, faaliyetler bir piyasa disiplini içerisinde yürütülmektedir.

1.4.3.2. Dengeli Şebeke Organizasyon

Dengeli şebeke organizasyonlar, belli bir oranda dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarını içinde barındıran ve değer zinciri içerisine esnekliği katan bir yapıdır. Dengeli şebekenin dahili yapıdan farkı; belirli bir mal veya hizmeti üretmek için gerekli olan kaynakların birbirinden tamamen bağımsız olan işletmelerin bünyesinde olmasıdır (Koçel, 2007 :302-303). Dengeli şebeke yapılarında kullanılan üretim araçları şebekede yer alan işletmelerin mülkiyetindedir, fakat sadece belli bir işin yerine getirilmesinde kullanılır. Örneğin, satıcı işletmelerden oluşan bir grup, büyük bir lider işletmenin etrafında hem işletmeye girdi sağlamakta, hem de o işletmenin çıktılarının pazarlama ve dağıtımını yapmaktadır. Dengeli şebekenin organizasyon yapısından faydalanabilmek taraflar arasındaki yakın işbirliğine, istenilen kalitenin sağlanmasına ve dağıtıcı ya da tedarikçi işletmelere olan güvene bağlıdır. Sistem çekirdek kadrolarla çalıştığı için

maliyetler azalmakta ancak planlama, koordinasyon ve kontrol gibi organizasyon fonksiyonları önem kazanmaktadır.

1.4.3.3. Dinamik Şebeke Organizasyon

Bu şebeke türünün temelinde, yapıyı oluşturan işletmelerin ve aralarındaki ilişkilerin çok dinamik olmaları yatmaktadır. Diğer Şebeke Organizasyon'lardan temel farkı lider bir işletmenin mevcut olmamasıdır (Öğüt, 2001: 97). Özellikle rekabetin hızlı ve düzensiz olduğu koşullarda bazı işletmeler bu hızlı ve düzensiz rekabet koşulları ile baş edebilmek için kendi sahip oldukları kabiliyetlerin ötesine geçmek istemekte ve dolayısıyla dinamik şebeke organizasyonları oluşturmaktadırlar. Örneğin, oyuncak, basım-yayım, sinemacılık ve biyo-teknoloji gibi iş alanlarında faaliyet gösteren bazı işletmeler yaygın bir şekilde dış kaynaklardan yararlanmaktadır.

Dinamik şebeke organizasyon yapıları işletmelere uzmanlaşma ve esneklik sağlamaktadır. Şebeke yapının her bir birimi kendi uzman olduğu işi yerine getirmekte ve aracı işletme üretim araçlarını hızlı bir şekilde bir araya getirebildiği sürece de, işletme piyasanın ihtiyaçlarına çok daha hızlı cevap verebilmektedir. Şebeke veya network adı altında ele alınan organizasyon yapısı incelendiğinde, bunun bir bakıma dikey ayrışımın bir sonucu, bir bakıma da dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının bir sonucu olduğu görülebilir. Şebeke organizasyonu, hiyerarşik kademelerden mümkün olduğu kadar uzak, yatay ilişkiler için çalışan birimlerden oluşmaktadır (Schweiger vd, 2003:1).

1.4.4. Kıyaslama (Benchmarking)

Dünya pazarında etkin olabilme amacı taşıyan işletmeler sundukları ürün ve hizmetlerde özellikle kalite konusunda daha hassas davranma gereksinimi duymaktadırlar. Esas amacı kâr elde etmek olan işletmelerin piyasaya sundukları ürün veya hizmetlerin satış miktarını korumak ve artırmak için piyasanın durumu, kendi sektöründe veya diğer sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin durumu ve belki de hepsinden önemlisi işletmenin kendi durumu hakkında yeterli bilgi sahibi olması için kıyaslama yapması kaçınılmazdır.

Artan rekabet koşulları, işletmeleri, uyguladıkları yönetim teknikleri açısından bir takım değişikliklere zorlamaktadır. 1980'li yılların başında gündeme gelmiş olan kıyaslama, bu anlamda son yıllarda organizasyon performansını arttırmada önemli bir

araç olarak görülmektedir. Kıyaslama tekniği en basit şekliyle, ölçülebilen ve gözlemlenebilen her şeyin kıyaslama çalışmasına temel olabileceğinden hareketle, en iyi uygulamaların araştırılması ve işletmelere uyarlanması sürecidir (Efil, 2002: 285). Bir başka ifade ile, kıyaslama kavramı “işletmelerin, stratejilerini ve performansını, gerek işletme içinde gerekse işletme dışında kendi sınıfının en iyileriyle karşılaştırarak ölçmeye yarayan bir yönetim tekniği” olarak tanımlamaktadır (Freytag ve Hollensen, 2001: 25). Kıyaslama, öğrenen organizasyon anlayışının önemli bir parçası olmakla birlikte anlama, uyarlama, paylaşma ve gelişme sürecidir.

Sonuç olarak, yeni dönemin küresel pazarında ayakta kalmanın tek yolu artık “en büyük” olmak değil, “en iyi” olmayı hedeflemekten geçmektedir. İnsanların her zaman merak ettiği başarının sırlarını da yine bu teknik açığa çıkarmaktadır. Bu nitelikleri sayesinde kıyaslama, son yıllarda gelişmesini aralıksız sürdürmektedir. Bir bakıma kıyaslama, bir işletmenin performansını yükseltebilmesi için kendi sektöründen veya bir başka sektörden üstün performansı olan diğer işletmeleri incelemesi, kendi tekniklerini onlarla kıyaslaması ve bundan çıkardığı sonuçları uygulamasıdır (Koçel, 2007: 313). Kıyaslamamanın sadece aynı sektördeki firmalar dikkate alınarak yapılması zorunlu değildir. Herhangi bir sektördeki uygulama, bazen diğer sektörler için de bir esin kaynağı olabilir. Bu nedenle girişimcilerin kıyaslama ufkunu geniş tutmaları, uyarlama ve geliştirme konusuna sürekli olarak kafa yormaları gerekmektedir. Kıyaslama çalışmaları üretim sektörlerinde başlamasına rağmen günümüzde bankacılık, bilişim ve lojistik gibi hizmet sektörü dallarında da oldukça yaygın kullanım alanı bulmaktadır. Örneğin bankacılık sektöründeki işlemlerin süreleri kıyaslandığında hizmetlerin iyileştirilmesi ve hızlandırılması kolay hale gelmiştir.

1.4.5. Personel Güçlendirme (Empowerment)

Personel güçlendirme veya yetkilendirme, küresel değişim ve rekabetin ortaya çıkardığı ve önemini artırdığı yeni bir yönetim kavramıdır (Genç, 2004: 223). Yönetim kavramı olarak yetkilendirme, bir çalışanın faaliyet alanı içinde herhangi bir kişiden onay almaksızın karar vermesine yönelik bir otoritedir. Yetkilendirmenin ortaya çıkması işletmelerde rekabet gücünün hızla artmasıyla birlikte verimliliğin önceki yıllara oranla daha fazla artırılması için yöneticilerin çalışanları kararlara daha fazla katma zorunluluğunu hissetmeleridir.

Personel güçlendirme, örgüt kültüründeki değişikliklerin temel unsuru olmakla beraber güçlendirme düzeyi örgüt kültürünün güçlülüğüne bağlıdır (Doğan, 2003: 56). Çalışanlar, işleri üzerinde kontrol ve sahiplenme hissettiklerinde personel güçlendirmesi gerçekleşir. Güçlendirilmiş çalışanlar, yaptıkları işlerin kendilerine ait olduğunu hissederler ve sonuçlarının da kendilerine ait olduğunu bildikleri için daha fazla sorumluluk üstlenirler. İşlerin yapılmasında inisiyatif alırlar, yaptıkları işlerden zevk alırlar ve bunun sonucunda da işletme içindeki etkinlikleri artar.

Personel güçlendirme anlayışının, örgüt kültürü içine yerleşebilmesi ve faaliyete geçebilmesi için bazı koşullar vardır. Bunlar; katılım, yenilik, bilgiye ulaşılabilirlik ve sorumluluktur. Personel güçlendirmesi kavramında, işi fiilen yapan kişinin o iş ile ilgili tüm kararları verebilmesi ve bunun için yetiştirilmesi vardır. Bu durum işi yapan ile karar vereni yakınlaştırmakta ve böylece işlerin yapılma süresi kısalmaktadır. Günümüzde işletmelerde, bilgisayar kullanımının yaygınlaşması ve bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişmelere bağlı olarak orta kademeyi ortadan kaldıracı bir etki oluşmuştur. Artan rekabet ortamı ise müşteri beklentilerine hızlı cevap verme zorunluluğunu doğurmuştur. Örgütlerde eğitim düzeyi ve kariyer beklentileri yüksek çalışanların istihdam edilmesi ağırlık kazanmaktadır. İşletmelerin rekabet gücünde fark yaratabilecek en önemli unsur çalışanların bilgi ve uzmanlığını ön plana çıkarmaktır. Modern örgütlerde ast-üst ilişkileri yerine meslektaşlık ve takım ilişkileri gerçeği ön plana çıkmıştır (Koçel, 2007: 318).

İşletmeler tahmin edilemeyen sorunlarla ilgilenen ve günlük işlerini yerini getirmeleri için çalışanlara verdikleri gücü yeniden dağıtmak yolunu seçmektedirler. Özellikle hizmet alanında faaliyet gösteren örgütlerde, çalışanlara bu gücün verilmesi, müşterilere hizmetin verildiği ve tüketildiği anda önemli olmaktadır. Çünkü müşteriler hizmetin sunulduğu o anda, yapılan hatalardan ve karşılaştıkları uygulamalarda, çalışanlar düzeltmeye istekli olsalar da, anında etkilenmektedirler. Personel güçlendirme hem işletme hem de müşteri için önemli ölçüde zaman tasarruflarına neden olmaktadır.

Günümüzde çalışanların kendi kararlarını verebilmelerine imkân tanıyan personel güçlendirme tekniği, üzerinde durulması gereken bir konu haline gelmiştir. Güçlendirme ile çalışanların işin sahibi haline gelmeleri sağlanmakta ve esnek bir ortam oluşturularak, inisiyatiflerini kullanmaları mümkün olmaktadır (Doğan, 2003: 63). Eğitim ve geliştirme çabaları ile kişilerin yetenekleri arttırılmaktadır. Kişiler yeni

fikirlerin oluşturulması konusunda desteklenmektedir. Güçlendirmenin başarıyla uygulanabilmesi için, örgüt içinde bilgi paylaşımı, açık bir iletişim ortamı, kişilerin sorumluluk almaları, içsel bağlılığın, karar verme gibi konularda katılımın sağlanması gereklidir. Güçlendirilmiş çalışanlardan oluşan bir örgütte, çalışanların işyeri amaçları doğrultusunda sorumluluk duyarak ve benimseyerek çalışması sağlanmaktadır. Ücret artışı sağlama, terfi ettirme, daha fazla sorumluluk verme, daha iyi iş verme, övme gibi ödüllerin hepsi birer güç kaynağıdır. Yönetici bunları sağlayabiliyorsa, grup üyelerini etkilemek için önemli bir kaynağa sahiptir (Koçel, 2007: 322).

1.4.6. Küçülme (Downsizing)

“1980’li yıllarda daha çok operasyonel düzeyde uygulanan bu yönetsel metot son yıllarda daha çok orta kademe yöneticilerin sayısının azaltılması hatta bu hiyerarşik basamağın ortadan kaldırılması şeklinde yaygın biçimde uygulanmaktadır. Bilgi teknolojisinin gelişmesi nedeniyle iletişim ve denetim fonksiyonlarının nitelik değiştirmesinin yanı sıra oto- kontrole ve ekiplere dayalı örgütsel yapı ve yönetime geçiş eğiliminin artmasına paralel olarak üst yönetim ile operasyonel kademe arasındaki bağlantıyı oluşturan orta kademe yöneticilere ihtiyaç giderek azalmaktadır. Ölçek küçültme çalışmalarının bu niteliği örgüt piramidinin basıklaşması ve hiyerarşik basamakların azalması sonucunu beraberinde getirmektedir.” (Efil, 2006: 389). Küreselleşmeyle birlikte küçülen örgütlenmelerde, azalan personele artan sorumluluklar yüklenmektedir. Artık daha çok çalışmak yerine, daha etkin ve akıllı çalışmaları gerekmektedir.

İşletmelerde büyüme doğal ve saygınlık yaratan bir gelişme olarak kabul edilirken, örgütsel küçülme kriz zamanları gibi beklenmeyen zorluklarla karşılaştığı dönemlerde ortaya çıkar görüşü artık anlamını yitirmektedir. Küçülme, yönetimin bilinçli olarak aldığı kararlarla maliyetleri düşürmek, verimliliği arttırmak, hızlı ve esnek olmak gibi çeşitli amaçlara ulaşmak için dış kaynaklardan yararlanma, süreç yenileme, kademe azaltma, takım bazında organize olma biçimindeki uygulamalarla yakından ilişkilidir (Koçel, 2007: 327).

Örgütlerde küçülme ve kademe azaltma ile ilişkili olan kavramlardan birisi de “sıfır hiyerarşi”dir. Örgüt yapısının yüksek ve dar olmaktan çıkıp basit ve geniş bir şekil alması, hiyerarşinin asgari düzeye indirilmesi anlamındadır. Diğer bir ifadeyle; genel müdür yardımcılığının kaldırılıp genel müdürün doğrudan bölüm başkanları ile iletişim

kurduğu ya da bölüm başkanlarının kaldırılıp genel müdür yardımcılarının doğrudan birim yöneticileri ile iletişim kurması durumudur. Bu yapı aynı zamanda günümüzde hem kaynak hem de etkinlik yönünden gereksiz görülen orta kademe yöneticilerin kaldırılması anlamına gelmektedir. Orta kademe yöneticilerini devre dışı bırakan sıfır hiyerarşi denetim görevlerinin çalışanlara verilmesi, yetki ve sorumlulukların çalışanlar tarafından paylaşılması sonucu yönetsel kademelerin oldukça az olduğu bir örgütlenme biçimidir.

1.4.7. Öğrenen Organizasyonlar

Küreselleşme sürecinde yaşanan çok yönlü ve sürekli değişim toplumun her kesimini ve dolayısıyla, toplumun önemli bir alt kesimini oluşturan örgütleri de etkilemektedir. İşletmelerde varlıklarını sürdürebilmek için değişen şartlara uyum sağlamak zorundadırlar ve bunun için yeni yapılanmalara yönelmektedirler. İşletmeler açısından bakıldığında değişime uyum sağlama görevini, rekabette üstünlüğün sırrını oluşturan ve örgütlerin en önemli kaynağı olan “insan” üstlenmektedir. Öğrenme, rekabeti artırmada üstünlük sağlar. Gelecekte en başarılı olacak birey ve kurumlar, en kolay ve en hızlı öğrenenler olacaktır. Yaşam boyu öğrenme, geniş bir uzmanlık alanı, işbirliğine dayalı bir yaklaşım bilgi ekonomisinde çalışan olmanın aranan şartlarıdır (Keser, 2005: 1).

Bu nedenle bir örgütte çalışan insanın, çalışırken de öğrenmesi ve kendisini geliştirmesi gerekmektedir. Ancak günümüzde bireyler gibi örgütlerin de, öğrenme ve kendini geliştirmeyi yaşamları boyunca sürdürmeyi amaçlamaları, ürünlerini ve hizmetlerini tüm yönleriyle sürekli olarak iyileştirmeye çalışmaları kaçınılmazdır. Öğrenen örgütlerde çalışanlar daha önce yöneticilerin konusu olan işletmenin satış hedefleri, pazarlama taktikleri, finansal yapısı gibi durumlar hakkında da bilgi sahibi olurlar.

Öğrenen örgütler sürekli olarak yeni bilgiler elde eden, bu bilgileri geliştirerek faaliyetlerini bu yeni bilgilere göre biçimlendirme yeteneğine sahip olan ve böylelikle sürekli gelişmeyi gerçekleştirerek rekabet üstünlüğü yakalamayı amaçlamaktadır. Bu örgüt yapısının özellikleri arasında strateji ve örgütsel öğrenmeye hız kazandıracak bilgi teknolojileri alt yapısının olmasıdır (Pınar, 2007: 103). Bilgi çağının yoğun rekabet ortamında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri amacıyla “öğrenen organizasyon” kavramı geliştirilmiştir. Çalışanların yeni bilgi yaratmaları ve paylaştıkları bu bilgiyi

örgütlerin varlığı haline getirerek sorunların çözümünde etkin biçimde kullanmalarını esas almaktadır. Bu şekilde örgütler, daha önce edindikleri tecrübelerden ve elde ettikleri yeni bilgilerden nasıl rekabet edeceklerini, örgütün sorunlarını nasıl çözeceklerini öğrenecektir.

Öğrenme, değişim sürecinde örgütün çevresine uyumunu ve etkinliğini artırmaktadır. Çünkü öğrenme, yüksek derecede belirsizlik taşıyan teknoloji ve pazar koşullarında işletmenin rekabet edebilmesini; verimlilik, yaratıcılık ve yenilik yapabilme yeteneklerini korumasını ve geliştirmesini sağlar. Bu durumda, işletmelerin belirsizlik ortamında kullanacakları en önemli güç öğrenme kapasiteleridir.

1.4.8. Yalın Örgütler

Küreselleşme, rekabet ve teknoloji alanında yaşanan değişimler, yatay, daha az kademeye sahip yalın örgütlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Yalın organizasyon, ‘gereksiz aşamaların ortadan kaldırılması, geriye kalanların devamlı bir akış düzenine konulması, söz konusu etkinlikle ilgili işgücünün çapraz fonksiyonlu takımlar biçiminde yeniden organize edilmesi ve sürekli gelişme için çaba gösterilmesi sonucunda işletmenin gelişebileceğini’ öngören bir felsefedir ve yalın organizasyonun temelinde ‘kaosu düzen ile dengeleyen’ bir özellik yer almaktadır (Tikici vd, 2006: 23). Örgütün yalın olması, gereksiz çalışanlardan, işlerden, görevlerden ve tüm bunların maliyetinden kurtulmak anlamına gelir.

Yalın organizasyonlar; “takım ruhunun hakim olduğu, müşteriler tarafından yönlendirilme ve sürekli gelişme ilkesine dayalı, basık bir örgüt piramidi içinde yetki devrinin etkin şekilde hayata geçirildiği, basitleştirilmiş görevlerin büyük bir etkinlik içinde yerine getirildiği bir yapı” olarak tanımlanmaktadır (Efil, 1998:339). Örgütün yalın olması, “gerçekten ihtiyaç duyulmayan her şeyden kurtulmak” anlamındadır ve bu, hizmet ve üretimle ilgili gereksiz işlemler olabileceği gibi organizasyon modelinde gerekli olmayan görevlerden, elemanlardan ve bunların maliyetinden kurtulmak da olabilir. Böylece işletmelerin daha az zaman, daha az enerji, daha dar bir alan, daha az insan gücü harcarak üretim yapmaları sağlanmaktadır (Efil, 2006: 409-410)

Yalın organizasyonda birbirinden kopuk geleneksel fonksiyon ilişkileri yerine o konu ile ilgili kişilerin iş ünitelerinde bir araya gelmeleri söz konusudur. Böylece daha hızlı bilgi iletimi ve esneklik içerisinde müşteri beklentilerinin hızlı ve doğru biçimde

karşılanması sağlanmaktadır. Sonuç olarak; yalın örgütlerin çevre şartlarındaki hızlı değişimlere tepki verme konusunda ve çeşitli yöntemler sonucu oluşan belirsizliğin neden olduğu sorunların çözümünde son derece esnek davrandıklarını söylemek mümkündür (Yeniçeri, 2002: 219).

1.4.9. Sanal Örgütler

Bilgi teknolojilerindeki sıçrama ve değişen küresel rekabet koşulları (çabuk hareket etme, kaynaklara kolay ulaşma, değişen müşteri ihtiyaçları, yeni ürün ve hizmetler sunma zorunluluğu) sanal örgütlenmenin itici gücünü oluşturmaktadır. Sanal örgütler, değişik coğrafi bölgelerdeki işletmelerin, belirli ürünlerin üretimi amacı ile haberleşme teknolojisi yardımı ile birbirine bağlanması, uyumlu hale gelmesi ve sanki tek bir işletme varmış gibi çalışan bir yapı halini alması olarak tanımlanabilir (Yüksek ve Murat, 2001: 113). Bu örgüt yapısında hiyerarşi ve emir-komuta ilişkileri olmadığı için müşteri ihtiyaçları hızla karşılanabilmektedir. Bireylerin yüz yüze ilişkileri sınırlandırılmış olmakla birlikte, örgüt içi güven ve uyum düzeyi yüksektir.

Her sanal örgütlenme aynı zamanda bir şebeke örgüttür yani şebeke örgütün özel bir şeklidir. Sanal “virtual” kavramı, fiilen mevcut olmayan fakat sanki varmış gibi görülen, algılanan anlamındadır. Sanal işletmenin örgüt yapısıyla klasik işletmenin örgüt yapısı arasındaki en büyük fark, hiyerarşinin tamamen veya büyük ölçüde ortadan kalkmasıdır. Bu şebeke yapının içinde yer alanlar kendi uzmanlaştıkları konularda görev yaparlar ve iş birliği karşılıklı ilişkilere dayanmaktadır (Larsen ve McInerney, 2002: 447). Sanal işletmenin karmaşık yapısı, kurumsal bir nitelik taşımadığı için böyle bir yapıya işlerlik kazandıran bir emir-komuta zincirinden, üst-ast ilişkisinden veya hiyerarşiden bahsetmek güçtür. Sanal organizasyonun temelinde bilgisayar şebekesi (network) vardır. Tüm işler bilgisayar veya bilgisayarlar yardımıyla, internet aracılığıyla yapılmaktadır. Temel yetenek dışındaki işler ‘outsourcing’ adı verilen dış kaynaklardan yararlanma yoluyla gerçekleştirilmektedir (Koçel, 2007: 338)

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÖRGÜTLERİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM POLİTİKALARINDA DEĞİŞİM

Yönetim yaklaşımlarında yaşanan bütün değişimlerin odak noktası insan unsuruna dayanmakta ve bunun sonucunda da İnsan Kaynakları Yönetimi kavramı ortaya çıkmaktadır. İnsan Kaynakları Yönetimi kavramsal olarak, herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak biçimde, yasalara da uyularak etkin yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmalar bütünüdür.

İnsan Kaynakları yönetiminin gerçek anlamda öneminin 1980’li yıllardan itibaren arttığı görülmektedir. Adından da anlaşılacağı gibi kaynakları yönetimin konusu ‘insandır’. İnsan kaynakları terimi, bir işletmede en üst konumda bulunan yöneticilerden en alt konumdaki vasıfsız işçilere kadar tüm çalışanları kapsamaktadır. Her işletmede, çeşitli eğitim düzeylerinde, farklı görev ve statülerde çok sayıda insan çalışır. İnsan kaynakları kavramı sadece işletme içinde çalışanları değil aynı zamanda işletmenin dışında bulunan ve potansiyel olarak yararlanılabilecek işletme dışı iş gücünü de kapsar.

2.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI

Günümüz çağdaş yönetim anlayışında örgütü başarılı ya da başarısız yapan en önemli unsurun insan olduğu gerçeği pek çok kişi ve örgüt tarafından kabul edilmektedir. Günümüzde işin insancılaştırılması kavramı en genel anlamda, insanın yalnızca bedensel değil, zihinsel, psikolojik ve sosyal gereksinimlerini de dikkate alarak, çalışma koşullarının iyileştirilmesini de ifade etmektedir. Bu amaçla iş sürecinin, çalışma koşullarının ve çevresinin insani gereksinimlere uygun olarak yeniden organize edilmesi gerçeğini içermektedir. İnsan ögesi işletmenin hem aracı,

hem de amacı olarak değerlendirilmelidir. Araç olarak bakıldığında ondan verimlilik sağlamaya çalışılır. Amaç olarak ele alındığında ise onun istek, özlem, duygu, düşünce ve önerilerine saygı duymak gerekir (Sabuncuoğlu, 2000:18).

Çağdaş anlamda İnsan Kaynakları Yönetimi çalışanların bilgi, yetenek ve becerilerinin işlevsel biçimde kullanılmasını sağlayarak işletmeye olan katkılarını en üst düzeye çıkarmak ve aynı zamanda iş yaşamının kalitesini yükseltmek konularını kapsamaktadır (Tahiroğlu, 2002: 21). İşletmelerin içinde bulunduğu yoğun rekabet koşulları onların işletmelerin yaşaması için etkin ve verimli bir biçimde faaliyet göstermelerini zorunlu kılmıştır. İşletmelerin varlıklarını sürdürmeleri için gerekli olan finansal kaynakların temini, teknoloji ihtiyacının karşılanması, ürünlerin pazarlanması, yeni hizmetlerin sunulması gibi işlevler çalışanlar tarafından gerçekleştirilir. Yani, işletme fonksiyonlarının tamamında insan faktörü en temel faktördür. Günümüzde, maddi kaynakları ne kadar sağlam olursa olsun, örgütün insan kaynakları yeteri kadar etkin değilse başarı olasılığı düşük olacaktır.

2.1.1. İnsan Kaynaklarının Planlanması

“İnsan Kaynakları Planlaması, örgütlerin gelecekteki insan kaynakları ihtiyaçlarını karşılamak için kapsamlı bir stratejinin geliştirilmesidir. Çalışanın işe girişini, işten çıkışını ve örgüt içi hareketliğini düzenleyen ve değerlendiren bir süreçtir. İnsan kaynakları planlamasının temel hedefi insan kaynağının etkin kullanımının sağlanmasıdır”(Barutçugil, 2004: 240).

İnsan Kaynakları Departmanı'nın işletme içinde yapması gereken ilk iş, insan kaynakları ihtiyacının tespit edilmesi işlemidir. İşletme içinde eleman ihtiyacının gerektiği birimlerle koordinasyon içinde yürütülen bu çalışmada öncelikle bölümlerin açık kadroları tespit edilmektedir. Daha sonra bu bölümlere hangi nitelik ve niceliklerde insanlardan gerektiği ortaya koyulduktan sonra insan kaynakları biriminin çalışanları tedarik süreci de başlamış olur. İhtiyaç duyulan insanların sayılarının ve niteliklerinin önceden belirlenmesine ve bu ihtiyacın nasıl ve ne düzeyde karşılanabileceğinin saptanmasına ilişkin faaliyetlerin tümü insan kaynakları planlamasına dâhildir. İşletmelerde genellikle kapsamına göre bir insan kaynakları yöneticisi veya insan kaynakları birimi bulunur. İnsan kaynakları yöneticisi, diğer birim müdürleri ile sıkı bir işbirliği çerçevesinde işletmenin genel amaçlarına ulaşılmasına yönelik çalışmaktadır.

İşletme faaliyetlerinin içerisinde çok çeşitli işler yer almaktadır ve söz konusu işlerin içeriği, bu işleri yapacak kişilerin sahip olması gereken nitelikler ile ilgili bilgi ihtiyacını karşılayacak sistematik çalışmalar bütünü “İş Analizi” olarak adlandırılır. “Her iş için yapılacak analizler, işlerin birbirine karışmasını dolayısıyla çalışanların görev ve sorumluluklar nedeniyle çatışmasını önleyecektir. İş analizi ile işin ne olduğu, ne gibi eylemler gerektirdiği ortaya konulduğu için iş ile çalışan arasındaki uyumu sağlayacak bilgiler de elde edilmiş olmaktadır.” (Barutçugil, 2004: 249). İşletmenin sahip olduğu işgücünü planlama, seçme ve yerleştirme, yer değiştirme, eğitim ve geliştirme, ücret yönetimi, çalışma koşullarını iyileştirme, çalışan verimliliğini artırma gibi temel İnsan kaynakları fonksiyonlarının tamamında kullanılması gereken bir araçtır.

İş analizi çalışmalarından elde edilen bilgilerin düzenlenmesi ile “İş Tanımı ve İş Gereklileri” oluşturulmaktadır. İş tanımları spesifik (mekanik örgütler için) ve genel (dinamik örgütler için) olmak üzere ikiye ayrılabilir (Gomez, 2007: 65). İş tanımları, “iş analizi sonucu elde edilen bilgilere dayanan iş/görev tanımı, görevi yerine getiren insanın işe ilişkin davranış, eylem, prosedür, içerik, kapsam, yetki ve sorumluluklarını belirtir. Çalışanın işini etkin bir biçimde yerine getirebilmesi için bireysel olarak bilmesi gereken bilgileri kapsar.” (Barutçugil, 2004: 250).Yapılacak iş bütün hatlarıyla incelenip tanımlandıktan sonra işi yapacak kişinin sahip olması gereken nitelikler ortaya koyulmaktadır. Bu özelliklerin başında kişisel eğitim, tecrübe ve yetenekler yer almaktadır.

İşletmede işlerin zorlukları, aldıkları zaman ve taşıdıkları riskler gibi unsurlar göz önüne alınarak karşılaştırılıp sınıflandırılmasına “İş Değerlemesi” denir. Bazı işletmelerde, bu yöntem ücretlerin belirlenmesinde etkili olmaktadır. Bütün bu çalışmalar yapıldıktan sonra ihtiyaç duyulan insan kaynağının duyurulması aşamasına gelinir ve internet, bilgi bankaları, sesli-yazılı medya, broşürler, afişler gibi pek çok araç ile gerekli eleman ihtiyacı duyurulur. Duyurularda kurumun adı, amblemi, çalışacak insanlarda aranan şartlar (yaş, askerlik durumu, eğitim, deneyim v.b), başvuru şekli, yeri ve tarihi mutlaka anlaşılır biçimde yer almalıdır.

2.1.2. İnsan Kaynakları Seçimi ve Yerleştirilmesi

İş analizleri ve iş tanımları, iş ile işi gerçekleştirecek insan arasındaki uyumu sağlayacak bilgiler vermektedir. İnsan kaynakları seçim süreci ise, bir göreve uygun iş gören adaylarını bulmak için iç veya dış kaynaklardan yapılan tedarik faaliyetlerinin tümüdür (Akyüz, 2001: 105). Yeni kurulan işletmeler sadece dış kaynaklardan tedarik yoluna giderken, zaten var olan işletmeler hem dış kaynaklardan hem de iç kaynaklardan faydalanma yoluna gitmektedirler. İnsan kaynaklarında iç tedarik yöntemi hem kurum hem de çalışanlar için çok büyük önem taşımaktadır. İç kaynaklardan faydalanma kurum öz kaynaklarının değerlendirilmesini ve çalışanların da beklentilerinin karşılanmasına imkân tanır. Aynı zamanda, bu şekilde kaynak yaratmakla kurum dışına beyin göçü engellenmiş olur ve kurum kültürü benimsenmiş olduğundan maliyeti düşüktür.

Özellikle “üst düzey kadrolara, içerden terfi yoluyla yerleştirme, genellikle tercih edilen ve doğru olan bir yöntemdir. Çalışanın; kurumu, insanlarını, müşterilerini, ürün ve hizmetlerini iyi tanınması önemli bir üstünlüktür. Ancak tümüyle, yeni konuların ve işlerin gündeme gelmesi ve ciddi bir tarz ve tutum değişikliğinin gerekli olması durumunda üst düzeylere dışardan yöneticilerin seçilmesi daha uygun olabilir” (Barutçugil, 2004: 260). Ayrıca bazı durumlarda kurumun taze kana ihtiyacı vardır ve kıdeme dayalı terfi örgütlerde körelmeye sebep olabilir. Buna ek olarak, terfi edemeyen çalışanlar arasında iş tatmini, çalışma isteği azalabilir ve çatışmalar gündeme gelebilir. İç kaynaklardan insan kaynağı genellikle terfi, tenzi ve nakil biçiminde karşılanmaktadır.

Dış kaynaklardan yararlanırken, kurum öncelikle eleman ihtiyacını belirler ve çeşitli yollarla bunu ilan eder. Bu süreçten sonra başvurular kabul edilerek değerlendirmeye tabi tutulur. Müracaat edenlerle gerekli görüşmeler yapıldıktan sonra alınan kararlar doğrultusunda ihtiyaç duyulan insan kaynağı işe yerleştirilir. Kısaca, iş unsurunun incelenmesiyle başlayıp insan kaynağının kesin olarak işe alınmasıyla sonuçlanan süreçte tedarik işlemi gerçekleşmektedir (Fındıkçı, 2000: 200). Dış kaynaktan yararlanmada dikkat edilecek en önemli husus işe alınacak kişi ile kurum kültürü arasında uyum sağlayıcı bir paralellik olmasıdır eğer sağlıklı bir seçim yapılamazsa bu kurumsal açıdan ciddi bir zaman sorunu ve maliyet yaratacaktır.

2.1.3. Eğitim ve Değerlendirme

Örgütlerde insan kaynakları yönetim stratejisinin ayrılmaz bir parçasıdır ve rekabetçi üstünlüğünü sağlayacak en önemli güç olan insan kaynaklarının belirlenecek vizyon, misyon, amaçlar, uzun dönem planlar ve stratejiler doğrultusunda eğitilmesi, geliştirilmesi ve uyum içinde kurumsal hedefleri gerçekleştirmesi gerekmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004:285). İşletmeler ihtiyaç duyduğu insan kaynağını gerek iç kaynaklardan gerekse dış kaynaklardan tedarik ettikten sonra eğitim aşamasına gelir. İşe yeni başlayanlara kurumun ve çalışma konularının tanıtılması için oryantasyon eğitimi verilmektedir (Bayraktaroğlu, 2003: 63). Bunun verimliliği arttırmak, personel devir hızını azaltmak, motivasyonu sağlamak gibi pek çok rasyonel nedeni vardır.

Kurumlar günümüzün ağır rekabet koşulları ile mücadele edebilmek için çalışanlarına ve onların eğitimine önem vermek zorundadırlar. Eğitime olan ihtiyaç belirlendikten sonra eğitim müdürlüklerinden veya bu konuda uzmanlaşmış kurumlardan ve kişilerden konferanslar, seminerler, broşürler gibi çeşitli şekillerde yardım sağlanır. Eğitim planlamasında üst yönetimin ve insan kaynakları birimlerinin uyum içinde yer alması başarılı bir politikanın ortaya konmasında önem arz etmektedir. Bir organizasyonda eğitim politikası belirlenirken dikkat edilmesi gereken kritik noktalar eğitimin süresinin ve içeriğinin detaylı biçimde ortaya konmasıdır.

Personel işe alınıp, eğitildikten sonra örgütsel anlamda değerinin ne olduğu konusunda sürekli bir değerlendirmektedir. Bu uygulamanın amacı çalışanların tanımlanmış olan görevlerini gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesidir. Bu periyodik değerlendirmenin sonuçlarına göre terfiler, transferler, ücretler, ödüllendirmeler ve işten ayrılmalar ortaya konulmaktadır. Değerlendirmeyi yapacak kişiler tarafsız olmalıdır ve mutlaka uygulama hakkında geri bildirimde bulunmalıdır. Ayrıca performans değerlendirme süreçleri ve formları da eğitim ihtiyacının analizi için yararlı olabilirler.

İnsan Kaynaklarının eğitimi gerçekleştirilirken üç temel aşama söz konusudur. Öncelikle eğitimin kim veya kimler tarafından gerçekleştirileceği ve hangi konuları kapsayacağı, kimlerin bu eğitimden ne kadar süre ile yararlanacağı belirlenmelidir. Eğitimin yeri ve zamanı duyurulduktan sonra verilen eğitim programının sonuçlarının nasıl değerlendirileceğine karar verilir. Daha sonra kurumun ihtiyaç duyduğu eğitim programı oluşturularak belirlenmiş olan kişilere verilir. Eğitim süreci tamamlandıktan

sonra, ölçme ve değerlendirme aşamasına gelinir ve bir sonraki eğitimin gerekliliği ve içeriği bakımından bu aşama önemli ipuçları vermektedir.

2.1.4. İnsan Kaynakları ve Kariyer Yönetimi

İnsan kaynaklarını geliştirme; alıştırma, eğitim, kariyer geliştirme faaliyetleri aracılığıyla çalışanlara bilgi, beceri, tutum ve deneyim kazandırmayı sağlayarak işletmeyi daha verimli ve rekabet edebilir kılmayı amaçlayan bir kavramdır (Chaisiri, 2006:3). Günümüzde çalışan insanlar için kariyer planlaması hem bireysel hem de kurumsal açıdan son derece önemlidir. İşletmeler açısından, yetenekli kişilerin örgütte tutulabilmesi ve daha verimli hale gelmesi söz konusu iken; bireysel açıdan iş tatmini ve motivasyonu yüksek biçimde çalışma ortamında bulunmak söz konusudur.

Yeni yönetim anlayışının sonuçlarından biri olarak birey örgütsel etkinliğin odak noktası haline gelmiştir. Artık nitelikli çalışanları işletmelerde sadece ücret veya sosyal imkânlar ile elde tutmak zorlaşmıştır. Kariyer planlaması ile yapılmak istenen örgütün gelecekte başarılı olabilecek nitelikli işgücü havuzunu oluşturabilmesidir. Ülkemizde bireylerin meslek seçiminde yeterince bilinçli olarak yönlendirilmedikleri göz önüne alınırsa örgütün eğitim geliştirme ve kariyer planlama politikalarının önemi daha net anlaşılacaktır (Bingöl, 2003: 255).

Kariyer planlama ve geliştirme birey odaklı görünmekle beraber çalışanın performansının değerlendirilmesi ve ihtiyaçları oranında eğitilmesi sadece bireysel olarak değil aynı zamanda örgütsel açıdan da yürütülürse daha başarılı sonuçlar verecektir (Anafarta, 2001: 3). Stratejik olarak düşünüldüğünde de, günümüzde örgütlerin sahip olduğu en değerli varlık insan sermayesi olduğuna göre rekabetin yoğun olarak yaşandığı sektörlerde yer alabilmek için nitelikli insan kaynağına sahip olmak ve onu geliştirmek kritik öneme sahiptir. Değişen yönetim anlayışı ile beraber, günümüzde İnsan Kaynakları Yönetiminin temel fonksiyonlarından bir tanesi de Kariyer Yönetimi'dir.

“Kariyer Yönetimi, insan kaynakları planları ile sistemin bütünleştirilmesini, kariyer yollarının belirlenmesini, kariyer bilgisinin arttırılması için açık işlerin duyurulmasını, çalışanların performanslarının değerlendirilmesini, astlara kariyer danışmanlığı yapılmasını, iş deneyimlerinin arttırılmasını ve eğitim programlarının düzenlenmesini içerir.” (Barutçugil, 2004: 321). Bunlara ek olarak, günümüzde

çalışanlar sadece teknik bilgi ile değil yaratıcılık, analitik düşünme ve verimli insan ilişkileri ile de donanımlı olmalıdır (Greenspan, 2002: 16).

2.1.5. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ücretlendirme

İnsanların çalışma hayatına girmesinin sosyalleşme, kendisini bir kuruma dâhil hissetme, geçimini sağlama gibi sosyal ve ekonomik olmak üzere çeşitli sebepleri vardır. Çoğu zaman verilen emek veya sunulan hizmet karşılığı alınan ücret çalışmanın temel sebebidir. Ücret ve maaş yönetimi gerek çalışanlarının iş tatminini, gerek örgütsel performansı yakından ilgilendiren önemli bir insan kaynakları fonksiyonudur (Mucuk, 2005: 338). Etkili İnsan Kaynakları Yönetimi tatmin edici parasal ödülleri gerektirmektedir çünkü yüksek nitelikli, uzmanlaşmış ve yetenekli insanları örgüte çekmede ve performanslarını arttırmada önemli bir faktördür (Bingöl, 2003: 312).

Ücret sistemlerini incelerken vurgulanması gereken önemli konulardan birisi, ücret sistemlerinin etkili olabilmesi için organizasyonun yapısı ile uyum sağlayabilmesidir. Personelin işletmede etkili ve yararlı bir biçimde çalıştırılmasında oldukça etkili olan ücretin belirlenmesinde, iş analizlerinden ve iş değerlemesinden yararlanmakta fayda vardır. Ücret politikalarında eşit işe eşit ücret, belli bir yaşam seviyesini sağlayacak ücret, kıdeme bağlı olarak artan ücret, tüm çalışanlar için adil ücret gibi temel prensipler vardır (Can vd, 2001: 242). İşletmelerde uygulanmakta olan zamana bağlı, miktara bağlı ve karma olmak üzere çeşitli ücret sistemleri vardır. Bunlara ek olarak, çalışanların işletmede üretime veya hizmete olan katkısı göz önüne alınarak verimliliği arttırmak amacıyla kullanılan özendirici bir ücret sistemi olan primli ücret uygulaması da söz konusudur.

2.1.6. Sosyal Hizmetler

İşletmeler, çalışanların işgücünden daha fazla yararlanmak için ücret dışında sosyal hizmetler olarak adlandırdığımız bazı imkânları da sunmaktadırlar. Bunların başında öncelikle, kurum içinde etkin bir iletişim sistemi kurmak ve şeffaf bir ödül-ceza mekanizmasına sahip olmak gerekmektedir. Bunların yanı sıra, çalışanın iş esnasında ve iş dışında manevi olarak da kendisi ve ailesiyle ilgili yaşayabileceği sorunları en aza indireyecek çeşitli hizmetler sunulmaktadır. Sağlık hizmetleri, kreş, lojman ve çeşitli finansal yardımlar bunun en iyi örneklerindedir.

2.1.7. Sendikalaşma

Çalışanlar ihtiyaçlarının örgüt yönetimi tarafından karşılanmadığı durumlarda çeşitli arayışlara girmektedirler. Çalışanların veya işverenlerin kendi çıkarlarını korumak amacıyla oluşturdukları örgütlere sendika adı verilir. Günümüzde işveren ve iş görenlerin en temel sosyal haklarından birisi olan sendikalar Sanayi devriminden sonra olumsuz çalışma şartlarının ortadan kaldırılmasına yönelik işçi hareketleri olarak başlamıştır. Sendikaların gelişimi, işletmelerin ölçek yapısıyla yakından ilişkilidir ve pek çok işletme az sayıda çalışanı olduğundan veya aile şirketi olduğundan dolayı sendikalaşamamıştır. Türkiye’de mesleki işkoluna dayalı sendikallaşma yaygındır ve yasalar çerçevesinde sendikalaşan kurumlarda, taraflardan birisi grev diğeri de lokavt ile sahip olduğu haklar açısından bir baskı ortamı oluşturmakta ve belirli durumlarda toplu sözleşme yoluyla pazarlık etmektedirler. İnsan Kaynakları Yönetimi açısından sendikanın en önemli faaliyeti, Toplu İş Sözleşmesi yapmasıdır (Bingöl, 2003: 396).

Diğer taraftan, Kapsam Dışı personel uygulaması, Türkiye’de 1980-1983 arası olağanüstü hal döneminde toplu iş sözleşmelerinde nitelikli işgücünün kapsam dışı bırakılmasıyla güncellik kazanmıştır. Başlatılan bu uygulama, 1983 sonrasında da giderek artan bir oranda devam ettirilmektedir. Kapsam dışı personel kavramı, toplu iş sözleşmesi taraflarının karşılıklı anlaşması sonucunda sendika üyesi olsun veya olmasın TİS rejimi dışında bırakılan kişileri ifade etmektedir (Subaşı, 1998: 170). Kapsam dışı personelin sendikalara üye olmasında yasal bir engel yoktur. Ne var ki, işveren tarafından nitelikli işçilere, yani ‘işletme seçkinleri’ne (Can, 1994: 10) yüksek ücret verilerek toplu sözleşme kapsamının dışında tutulması, elbette ki işçinin sendikalara üye olma eğilimini önemli ölçüde azaltan bir unsur olmaktadır. Ayrıca sözleşmeli personel ve özel güvenlik görevlileri de sendikalaşma hakkında yoksundur (Özkaplan, 1994: 168).

2.2. İNSAN KAYNAKLARI POLİTİKALARININ YENİLENEN BAKIŞ AÇILARI

Günümüzde bilgi teknolojilerine ait araçların iş hayatında yaygın olarak kullanılmaya başlanması, örgüt yapısını, iş ve çalışma yöntemlerini, yönetici ve çalışan profilini ve genel olarak iş hayatını değiştirmekte ve özellikle örgüt içi ve dışı iletişimde yeni modeller ortaya koymaktadır. Bilgi ekonomisinin getirdiği yeni ekonomik

yapılanmanın etkisiyle işletmelerin sahip oldukları maddi varlıkları kadar maddi olmayan varlıkları da önemli hale gelmiştir. Bu süreçte işletmelerin piyasa değerleri ile defter değerleri arasındaki fark giderek artmış ve toplam varlıklar içerisinde maddi olmayan varlıkların payı oldukça yüksek boyutlara ulaşmakla beraber firmaların piyasa değerinin tespit edilmesinde maddi olmayan varlık dediğimiz insan kaynaklarının payı önemli ölçüde artmıştır. Öyleyse 21. yy. işletmelerinin başarısı sahip oldukları entelektüel sermayenin kaldıraç etkisi yaratma gücüne bağlı olmaktadır.

Bilgi Çağı'nda birçok işletme geleneksel yönetim anlayışından vazgeçerek yeni çalışma ilişkilerine uygun stratejiler benimsemektedir. Örgütler, kendi yapılarına, kurumsal kültüre, dışa açık yöntemlere uyan yenilikçi unsurları insan kaynakları politikalarına dâhil etmek için iyi eğitilmiş, uzmanlaşmış, esnek ve yaratıcı işgücüne ihtiyaç duymaktadır. Elbette bunun için örgütlerde özellikle üst düzey çalışanların ortaya koyduğu ve stratejik yönetim diye adlandırılan, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, değerlendirme ve seçim çabalarını, bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal önlemin yürürlüğe konulmasını, stratejilerin uygulanmadan önce amaçlara uygunluğunun kontrol edilmesini kapsayan süreç devreye girmektedir.

Stratejik insan kaynakları yönetiminde örgütlerin insan kaynaklarını nasıl daha etkin kullanarak rekabetçi üstünlüklerini arttırabileceklerine odaklanan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre, insan kaynakları yönetimi, insan kaynaklarının diğer kaynaklarla birlikte nasıl sağlanacağı, istihdamın nasıl tedarik edileceği ve yönetileceğine ilişkin kavramsal bir yaklaşım olarak temel felsefesi etkinlik ve kârlılık olan işletme stratejileri ile çalışanların uyumu ve bütünlüğü ile iç içedir (Barutçugil, 2004: 127-129).

Bilgi Devrimine paralel olarak yaşanan değişimle birlikte örgütlerde birçok tepe yönetici, insan kaynakları yönetimini yaşamsal nitelikli bir örgütsel işlev olarak görmeye başlamıştır. İnsan kaynakları yöneticileri de genel işletme kararlarına daha çok katılarak ve işgücü programlarının örgütsel hedeflere olan etkisinin daha çok farkına varmak durumunda kalmıştır. Çağımızda örgüt çalışanlarının beden gücünden ziyade akıl gücünü ön plana çıkaran yeni yönetim anlayışı insan unsurunun sadece emek gücüyle değil ruh ve gönül gücüyle sunulan ürün ve hizmetlerin katma değerine ihtiyaç duymaktadır. Daha önce söyleneni yerine getiren çalışanlar uyumlu olarak nitelendirilirken yeni yönetim tarzında verimlilik ve kaliteye anlayışına bağlı

değişimlere hızlı ve esnek cevap veren yeniliğe açık insanlar uyumlu görülmektedir (Eroğlu, 1997: 19). İnsan kaynakları bölümleri, örgütün temel amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesine yönelik faaliyetlerde daha sorumlu hale gelmektedirler. Günümüzde insan kaynakları stratejileriyle örgütsel stratejilerin bir bütünlük içinde yürütülmesi doğrultusunda genel bir eğilim söz konusudur. İnsan kaynakları yöneticileri; işletmede çalışanların gelecekte sergileyecekleri tutum ve davranışlar ile onların yaratıcılık potansiyellerini öngörmek zorundadırlar. Bunlara ek olarak, çalışanlarının yaratıcılıklarının desteklenmesi ve yönlendirilmesi verimliliğinin artması, örgüt düzeyinde maliyetlerin düşmesi ve yeni ürün önerilerinin ortaya çıkması demektir.

2.2.1. Değişimin Duygusal Boyutu

Değişim örgüt çalışanları arasında farklı tepkilerle karşılanmaktadır. Değişime açık olanlarla değişime direnenlerin çatışması ve ciddi anlaşmazlıkların doğması çoğu kez kaçınılmazdır (Schuler, 2003). Örgütlerde çeşitli sebeplere bağlı olarak gelişen değişime direnç olgusu değişik yönetim basamaklarında farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır. Çoğunlukla üst yöneticiler değişimin gerekliliğini ve etkilerini çalışanları ile paylaşmadıkları zaman değişime bağlı sonuçları kontrol altına almakta zorlanırlar. Değişimin çalışanları üzerindeki etkilerini tam ve doğru olarak tahmin edemezler. Eğer yöneticiler, iletişim kurmaktan ve kötü haber duymaktan kaçınan bir tavır sergiler ve çalışanların değişimi sorgulamayıp buna uymalarını beklerlerse değişimin zamanı, süresi, niteliği ve gibi konularda yeterince bilgi sahibi olmayan çalışanların değişime direnci ile karşılaşılırlar (Özkan, 2004: 7).

Bu durumdan sorumlu tutulacak kişiler ise genellikle örgütün orta kademe yöneticileridir. Orta kademe yöneticiler, üzerlerinde üst yönetimin örgütsel değişimle ilgili baskısını hissederler. Yeniden yapılanma konuları kendileri ile de açık ve net biçimde paylaşılmamış ise çalışanlar ve üst düzey yönetim arasında sıkışık kalırlar. Çalışanlar öğrenen örgütlerin bir parçası olamamış iseler risk almaktan kaçınan ve yeni şeyleri tecrübe etmeyi reddeden bir tavır sergilerler.

Değişim dönemlerinde yapılabilecek en büyük hata onun insanlar üzerindeki etkisini küçümsemektir. Gerilim, odaklanamama, baş ve mide ağrılarından başlayıp uykusuzluk, terleme, aşırı sinirlilik gibi birçok psikolojik ve fiziksel belirtilere yol açan değişim sürecindeki sorunun kaynağı çoğu kez kaybetme duygusudur (Sayılı, 2003: 32). Değişim olumlu yönde bile olsa kaybetme duygusunu beraberinde getirir. Bu nedenle,

yöneticilerin öncelikle kayıpları anlaması ve bunun yarattığı duyguları yönetmesi gerekir. İşlerinin ve ilişkilerinin kontrolünü kaybettikleri duygusunu yaşayan insanlar gelecek endişesi duyarlar, kendilerine ve iş yerlerine olan güvenlerini kaybederler. Diğer taraftan, eğitim ve deneyimle kazandıkları uzmanlıklarının giderek geçersiz kalacağından endişe eden insanlar, diğer taraftan da yeni bilgi ve becerileri nasıl kazanacaklarını bilememenin sıkıntısını yaşarlar (Koçel, 2007: 533-536). Kendilerini rahat ve güvenli hissettikleri ortam kaybolduğunda çalışanlar örgütsel bağlılık duygularını yitirirler.

Çağdaş örgütlerde özellikle tepe yöneticiler değişimin duygusal boyutuna da odaklanarak çalışanları ile bir bütün olmakta ve başarının sırrını sadece örgütün maddi kaynakları ile ilgili verimliliğine bağlamak yerine insan kaynakları potansiyelinin de örgüt içinde nasıl en üst düzeyde kullanılacağını dikkate almaktadırlar.

2.2.2. Çalışanları Elde Tutma

Her geçen gün artan rekabet koşullarında örgütler ayakta kalabilmek için, sahip oldukları bilgi birikimini doğru değerlendirmek ve kullanmak zorundadırlar. İnsan sermayesi işletmelerin malı olmadığı için tatmin olmadığında, motive edilmediğinde, daha iyi imkanlar elde etmek için arayışa girer. Charles Handy, “insanları şirkete bağlı kılmak için, bir tür sürekliliğin ve bir tür aidiyet duygusunun olması gerektiğini söylemektedir” (Stewart, 1997: 111). Aidiyet duygusunu kazandırmanın yollarından birisi insan sermayesini işletmenin ortağı yapmaktır. Bu sayede insan sermayesi kendisini işletmenin bir parçası olarak hisseder. Bunun yanında yaratıcılığı desteklemek ve ödüllendirmek, yeni beceriler kazandırmak, yetkilendirmek, müşteri istekleri ile kendi becerileri arasındaki farkların giderilmesi yönünde sürekli öğrenmeye teşvik etmek, sonuçlardan ziyade süreçleri ödüllendirmek insan sermayesini işletmede tutmanın yolları arasındadır. Fakat en önemlisi; insan sermayesinin her an elden gidebileceğini düşünerek, insan sermayesinde bulunan örtülü bilginin açık bilgiye dönüştürülmesini desteklemek suretiyle, bilgiyi insan sermayesinin tekeline kurtararak işletmenin yapısal sermayesinin bir unsuru haline getirmek gerekir. Böylece insan sermayesi işletmeden ayrılrsa da bilgi işletmede kalır. “Araştırmalar insan sermayesine yapılan yatırımlarla şirket hisse değeri arasında pozitif bir korelasyon olduğunu göstermektedir” (Pfau, 2001: 17).

2.3. BANKACILIK SEKTÖRÜNDE DEĞİŞİM VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ'NE ETKİSİ

Bankacılığın geleceği, büyük ölçüde değişen müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilme yeteneğine bağlı bulunmaktadır. Ürün sunumu konusundaki sınırlamalar, müşterilerin finansal ihtiyaçlarını karşılamada bankaları zorlamaya devam edecektir. Rekabetçi bir pozisyon geliştirmek için fırsat avantajları günden güne azalmaktadır. Ekonomik ve finansal işlemler gün geçtikçe daha karmaşık bir yapı kazandığından, bankaların sundukları hizmetler de oldukça farklılaşmış ve birçok hizmet klasik pozisyona düşerken, bir dizi yeni ürün ve hizmet ortaya çıkmıştır (Ekren, 2004:10).

2.3.1. Bankacılık Sektöründe Yeniden Yapılanma Nedenleri

Bankacılık sektöründe farklı ülkelerin finansal hizmetler sektörleri arasındaki sınırlar ortadan kalkmış ve piyasalarda rekabet ortamı küresel bir boyuta ulaşmıştır. Bankalar arası rekabeti ve banka dışı finansal kuruluşların bankacılığın en kârlı alanlarına girmesini engelleyen yasal düzenlemeler, zamanla önemini kaybetmeye başlamış ve değişmiştir. Sunulan ürün ve hizmetlerde teknolojik yenilenme süreci hızlanmış, yeniliklere karşılık vermek ve uyum sağlayabilmek oldukça zorlaşmıştır. Banka, banka dışı finansal kuruluşlar ve diğer kuruluşların faaliyetlerinde ortaya çıkan farklılıklar yüzünden, âdeta fonksiyonları birbiri ile çakışır durumda yapılar ortaya çıkmıştır. Bunun sonucu olarak, para piyasalarının temel kurumu olan ticari bankalar yoğun bir rekabetle karşı karşıya yeni hizmet arayışlarına girmek zorunda kalmışlardır. Bütün bunlara ek olarak, hızla düşen hisse senedi fiyatları, finansal tablolarda olumsuz veriler, iş yoğunluğu, iş sürecinde aksamalar ve müşteri memnuniyetsizliği, üst yönetimin isteği gibi sebepler bankaların örgüt yapısında yeniden yapılanma için önemli ipuçları vermektedir. Örgütsel yeniden yapılanma, değişen iç ve dış çevre koşullarına uygun bankacılık organizasyonunu ve bunun sürdürülebilir olmasını sağlayacak altyapıyı oluşturmaktır. Bu çerçevede bankacılıktaki gelişim ve değişimi iyi algılamak büyük önem taşımaktadır. Uygulamanın başarılı olması için değişim alanları ve bunlara çalışanların nasıl uyum sağlayacağı konusunda etkin bir vizyon ve misyon belirlenmelidir (Boehring, 2004). Ayrıca bankada tüm düzeylerde çalışanların kararlı biçimde değişime taahhütte bulunması sağlanmalıdır. Tüm çalışanlar değişim için değişik fikirler yaratırken, sadece yönetim kurulu hangi fikirlerin uygulanıp, hangilerinin uygulanmayacağını belirlemek yetkisine sahiptir. Bu nedenle uygulama

süreci boyunca, üst yönetimin örgütün ve çalışanlarının neyle karşı karşıya olduğunu hem mantıksal açıdan hem de duygusal açıdan tüm detaylarıyla çok iyi anlaması gerektirmektedir.

2.3.2. Bilişim Sisteminin Bankacılık Sektörüne Etkisi

Değişim unsurlarından biri olarak kabul edilen teknolojiye önemli gelişmelerin olması yeni kavramların işletme literatürüne girmesine sebep olmuştur. Bu kavramlardan bir tanesi de Bilişim Sistemleridir. Bilişim Sistemi sayesinde diğer işletmeler gibi bankalar da işlerini daha verimli hale getirmenin yanında değişime daha çabuk adapte olma imkânını elde etmişlerdir. İletişim teknolojilerinin yaygınlaşmasıyla birlikte bireylerin hızla çeşitlenen ihtiyaçlarını karşılamak için bankacılık ürünleri de buna paralel olarak çeşitlenerek artmaktadır.

Tıpkı diğer işletmeler gibi birer hizmet işletmesi olan bankalar da Bilişim Sistemlerini örgütlerinde uygulayarak faaliyetlerini bu doğrultuda ayarlamak zorunda kalmışlar ve bir takım yeni teknikler geliştirmişlerdir. Bu doğrultuda Bilişim Sisteminin bankacılık sektörüne getirdiği yenilikler ve bu yeniliklerin örgütsel yapı ve yönetime etkileri incelenecektir. Bunun için kısaca bankacılığın ve banka işletmeciliğinin tanımlarını vermek yararlı olacaktır. Günümüz ekonomilerinde para ve kredi politikasının vazgeçilmez araçlarından olan bankalar, her ülkenin ekonomik yapısı ve ihtiyaçlarına paralel olarak yasalarla denetim altına alınmış olan; üstlendikleri fonksiyonlar bakımından ülke kalkınmasında önemli bir rol üstlenen mali kuruluşlar olarak göze çarpmaktadır (Çankaya ve Öz, 2001: 7). Ekonomik sistemin bir parçası olan bankalar, mevduat olarak tasarruf sahiplerinden topladıkları fonları kredi olarak fon talep eden kuruluşlara satarak tasarruf etmek isteyen mevduat sahipleriyle, bu fonları kullanmak isteyen kredi müşterileri arasında aracılık eder ve böylece aradaki fark ile temel gelir kaynaklarını elde etmektedirler.

Belirtildiği gibi, teknolojinin her geçen gün ilerlediği bu dönemlerde; bankalar da varlıklarını koruyabilmek için bir takım teknolojik yenilikleri kullanmak ve hizmetlerini bu doğrultuda sunmak zorunda kalmışlardır. Bankacılık sektörünü, teknolojik yenilikleri kullanmaya zorlayan maliyet unsuru, küreselleşme, rekabet, müşteri talepleri, yeni ürünlerin sunulması ihtiyacı gibi çeşitli faktörler söz konusudur.

2.3.3. Örgütsel Açıdan Yönetim Kademesinde Teknoloji ve Yeniden Yapılanma

Yöneticiler açısından teknolojiye bağlı yeniden yapılanma birçok yeniliği beraberinde getirmiştir. Bilişim Sistemleri sayesinde yöneticilerin karar verme ve denetleme görevleri oldukça kolaylaşmıştır. Örneğin, çalışanın performansına ilişkin veriler, kullandığı izin süresi, çalışma süresi v.b konular kullanılan banka içi otomasyon sistemi nedeniyle üst kademe yönetimi tarafından kolayca takip edilebilmektedir. Ancak her kademede çalışan bu teknolojiye ayak uydurmak için kendisini sürekli yenilemek ve geliştirmek durumundadır.

2.3.3.1 Orta düzey yönetici istihdamının azalması

Yeniden yapılanma bankacılık hizmetlerinde kullanılmaya başlandığından beri orta düzey yöneticilerin fonksiyonlarında bir azalma olmuştur. Bilişim teknolojisi ile geleneksel bankacılık hizmetlerine olan ihtiyaç hemen hemen ortadan kalkmıştır. Şubelerin azaltılması, bir takım bankacılık fonksiyonlarının telefon veya internet aracılığıyla yapılıyor olması; geleneksel bankacılıkta şubeye gelen müşteriye gerekli bilgileri veren, yönlendiren orta düzey yöneticinin fonksiyonlarının azalmasına neden olmuştur. Bunun sonucunda artık bankalar, hizmetlerini müşteriye ulaştırabilmek için fazla şubeye ihtiyaç duymaz hale gelmişlerdir. Çünkü sunulan hizmetlere herkes istediği yerden daha az zamanla ulaşma imkânına sahiptir. Orta düzey yönetici pozisyonunda çalışanların azalması da örgüt yapısının yatay bir duruma gelmesi ile sonuçlanmaktadır (Financial Tecnology Infrastructure, 1997: 84).

2.3.3.2 Yeni Departmanların Oluşturulması

Bilişim Sistemlerinin örgütsel yapı üzerinde birçok değişik etkileri söz konusudur. Bankalar da diğer kurumlar gibi yaşanan bu hızlı değişime uyum sağlamak ve müşterilerine en iyi hizmeti sunarak onların memnuniyetini sağlayabilmek için örgüt yapılarını da değiştirmek durumunda kalmışlardır. Bunun sonucunda, yeni tekniklerin bankacılık sektörüne girmesiyle birlikte pek çok yeni birim oluşturulmuştur. Örneğin; telefon ve internet bankacılığını kullanan bankalar müşterilerinin bu sistemi en uygun şekilde kullanabilmeleri için bu alanlarda hizmet veren birimler oluşturmuşlardır.

2.3.3.3.Yönetimin sorumluluğunun dağıtılması;

Yeniden yapılanmanın beraberinde getirdiği değişikliklerle sorumluluğun dağıtılması, küçük ve esnek çalışma kümeleri olan takımların oluşturulması bu yapı değişikliğine en büyük örneklerdir. Sorumluluğun dağıtılması, şubede çalışanları birkaç kişiden oluşan çalışma gruplarına ayırarak gerçekleştirilmektedir. Her gruba pazarlama, bireysel bankacılık, işletme bankacılığı gibi farklı görev, yetki ve sorumluluk verilerek bankanın ortaya koyduğu hedeflere ulaşılması beklenmektedir. Bu durum ile müşteri istekleri daha çabuk ve kolay yerine getirilir.

2.3.4. Çalışanlar Açısından Teknoloji ve Yeniden Yapılanma

Yeniden yapılanma bankacılık sektörü üzerindeki etkisi en çok maliyetler konusunda göstermiştir. Otomatik vezne makineleri, telefon, internet gibi teknolojilerin kullanıldığı işlemlerin bankalara getirdiği işlem maliyeti ile banka kasalarından yapılan işlemlerin bankalara getirdiği işlem maliyeti arasında büyük fark vardır. Bu durum da bilişim teknolojilerinden kaynaklanan yeniliklerin maliyetleri düşürdüğünü göstermektedir.

Ancak yeni teknolojiyi kullanacak olan kişiler daha nitelikli olacağı için ortalama işgücü maliyetinde bir artış olmaktadır. Ayrıca bu hızlı gelişmelere paralel olarak uzmanlık bilgileri kısa sürede değerini yitirmektedir. Diğer taraftan, teknolojinin yaygın biçimde kullanılmasıyla birlikte büyük müşteri kitlelerine ulaşmak için çok sayıda şube ağına gerek kalmadığından dolayı kurumların en önemli maliyet kalemi olarak gözüken çalışanlarının sayısında ciddi azalmalar söz konusu olmaktadır. Banka çalışanlarına teknolojinin bir diğer etkisi ise örgüt yapısının sanallaşması ve insanları âdeta robotlaştırmasıdır. Günümüzde bankaların bilişim teknolojilerini kullanmaya başlamaları ile çalışanlar arası iletişim de dijitalleşmekte ve intranet diye adlandırılan dahili bilgi akış sistemleri ile haberleşme ve bilgi paylaşımı sağlanmaktadır. Yani sanal bankacılık uygulamaları örgüt içi çalışan ilişkilerine de yansımaktadır. Oluşturulan eğitim merkezlerinin dışında pek çok eğitim konusu da banka çalışanlarına yine bu sistem üzerinden verilmektedir.

2.3.5. Bireysel Bankacılık

Uzun yıllardan beri, zarar riskinin çok az olduğu ve belirli bir kârın neredeyse garantilendiği düşünülen bankacılık sektörü; yaşanan yeni gelişmeler ve eğilimler

sonucunda yalnız kendi içinde değil, diğer finansal kurumlardan da gelen şiddetli rekabet ortamı içerisinde varlığını sürdürmeye çalışan, zarar riskinin de söz konusu olduğu bir sektör haline gelmiştir. Son yıllarda özellikle iletişim ve teknoloji alanında yaşanan baş döndürücü değişimler dünya genelinde bankacılık sektörünün dinamizmini de etkilemiş ve rekabet alanında öne çıkabilmek için bireysel bankacılık olarak adlandırılan bir stratejinin geliştirilmesine sebep olmuştur (Parasız,2007:356).

2.3.5.1.Bireysel Bankacılık Uygulamalarına Yönelten Nedenler

Finansman dünyasının dinamik yapısı yenilikleri de beraberinde getirmektedir. Finansman alanında faaliyet gösteren kurum ve kuruluşların sundukları finansal hizmetler içerisinde doğrudan bireylere yönelik olanlar, son yıllarda gerek dünyada gerekse Türkiye’de önemli artışlar göstermiştir. Değişen koşullar ve değişen ortam bankaların rekabet güçlerini arttırmak, kâr marjlarını yükseltebilmek için sunmuş oldukları hizmetlerin pazarlanmasına daha sistematik bir şekilde yaklaşmalarına neden olmuştur. Bankacılık hizmetlerine olan talep, her yıl biraz daha değişmekte ve hizmet yeteneği olan bir bankanın müşteri çevresinin istek ve gereksinmelerini karşılamak için yeni hizmet ve yöntemleri sunma yarışına girmekte olduğu görülmektedir.

Bankaların değişimler sonucunda pazarlama kavramına gerekli önemi vererek daha ayrıntılı düşünen müşterilerini memnun edebilmek ve yoğun rekabete ayak uydurabilmek için pazarlama etkinliklerini artırma yolunda ele aldıkları stratejiler arasında en önemlilerinden biri de; yeni hizmetler geliştirerek müşterilerinin gereksinmelerini tatmin edebilmek ve yeni rekabet alanlarına girebilmektir. Bireysel bankacılık hizmetleri olarak adlandırılan tüketici kredileri, kredi kartları ve elektronik fon transfer sistemi, ev -ofis bankacılığı vb. uygulamaları bankaların yeni ürünler ve hizmetler geliştirme çabalarının sonucudur.

2.3.5.2.Müşteri Odaklı Bireysel Bankacılık

Günümüzde küreselleşme ile birlikte rekabetin de artmasıyla işletmeler için yapısal değişimler zorunluluk haline gelmiştir. Bu değişim sürecine uyum sağlamaya çalışan örgütler, kendi bünyelerinde birtakım değişimler gerçekleştirmektedirler. Müşteriye odaklanan şirketler kendileri için güvenli ve sürekli kazanç olanağı bulmuş ve hayat boyu karlılığa yönelmişlerdir (Ryals ve Payne, 2001: 3-27). Müşterinin istekleri doğrultusunda hizmet verme görevini üstlenen şirketlerin bu yönde yeniden

yapılanmaya gitmeleri gereklidir. Ayrıca günümüzde rekabette kalıcılık ve süreklilik, rakiplerden daha iyiyi yapmaya değil, daha kaliteli ve daha farklı yapabilmeye dayanmaktadır.

Bankalar uzun bir zaman kurumsal bankacılık üzerinde temellenen klasik bankacılık hizmetleri sunmuşlardır. Önceki dönemlerde de müşteriler bankalara para yatırıyorlar ama müşteriye, bireye parasının güven altında saklanması dışında hiçbir hizmet sunulmuyordu. Ne kredi kartı, ne kredi ihtiyacı olduğunda para çekebiliyordu ve bu sistem tek taraflı bir ilişkiye dayalıydı. Ancak 20. Yüzyılın ikinci yarısından sonra bankaların bireysel bankacılık faaliyetleri teknoloji ile beslenerek gelişmiştir. Artan banka sayısı, kurumsal rekabetin kârlılığı azaltması ve makroekonomik riskler nedeniyle yeni arayışlara giren bankalar bireyi keşfetmişlerdir. Birbiri ardına müşteri odaklı bireysel bankacılık ürünlerini piyasaya süren bankalar hizmet kalitesinde farklılaşmaya gitmek durumunda kalmışlardır. Bankalar aşırı bir rekabetin yaşandığı günümüzde rakiplerine üstünlük sağlamak için çeşitli ve kaliteli hizmet sunma yarışına girmişlerdir.

Son yıllarda bankaların en büyük silahı ‘Müşteri İlişkileri Yönetimi’ uygulamasıdır. Kısaca ‘MİY’ olarak adlandırılan banka çalışanı her geçen gün daralan portföyünü müşterilerini tanımlayarak, sınıflayarak ve önceliklerini belirleyerek pazarlama faaliyetinde bulunmaktadır (Ersoy, 2002: 8). Yine bu uygulama için de teknolojik gelişmelerden yararlanmaktadırlar. Özellikle iletişim sektöründe yaşanan gelişmeler bankacılık üzerinde etkili olmuştur. Bankalar müşteriye kazanmak ve devamlı müşteri haline getirmek için kaliteli, hızlı, daha az maliyetli hizmet sunmak zorundadırlar. Türkiye çok hızlı gelişen bir ülke ve teknolojiye çok süratli bir şekilde uyum sağlamaktadır. Eskiden bankacılık sektöründe birkaç yıl sonrası için hedefler oluşturulabilirken şimdi teknoloji öyle hızlı geliyor ki geleceği öngörebilmek neredeyse imkânsız hale gelmiştir. Bu teknolojiye adapte olan, ayak uyduran bankalar, bireysel bankacılıkta oyuncu olarak kalmaya devam edecektir.

Günümüz bankacılığının çeşitli teknolojik iletişim aletlerinden (telefon, bilgisayar, cep telefonu, internet) oluşan iletişim kanallarının da kullanılarak hizmet sunmaları anlamına gelen “uzaktan bankacılık” kavramı ortaya çıkmıştır. Teknolojik gelişmeler ve genel kabul görmelerle, uzaktan bankacılık, stratejik bir faktör olarak kullanmakta ve var olan şube yapısının kayda değer bir kısmının yerine ikame edilebilir.

2000’li yıllarda bankalar arasında en yoğun rekabetin gelişmiş teknolojilerin etkin kullanımı ile mümkün olacağı ve bu nedenle bankaların bireysel bankacılık alanında yeni, kaliteli, hızlı ve güvenilir ürünler sunmak konusunda yarışacağı öngörülmektedir. Ayrıca, bireysel bankacılık ürünlerine olan talebin en çok nakit yönetimi, tüketici kredileri, sigorta işlemleri ve kredi kartı gibi ürünlerde olacağı gözlenmektedir.

Müşterilerin kısıtlı saatler içerisinde hizmet veren şubelere karşın 365 gün-24 saat bankaya ulaşabilme ve işlem yapabilme rahatlığını tercih edip etmeyecekleri sorusuna verilecek olan cevap açıktır. Son yıllarda bankalar kesintisiz hizmet anlayışı adı altında öğle tatillerinde de şubeleri müşteriler için açık tutarak çalışmaktadır. Bankaların geleneksel şubelerin ve kurumsal müşterilerin öneminin azalarak yerini ekspres şube, mobil şube, müşteriye yerinde hizmet veren bankacılar, dijital elektronik nakit sistemleri ve ile bireysel müşterilerine ulaşma çabaları sürmektedir. Ayrıca dağıtım kanalları açısından şubelerden insana daha az bağımlı dağıtım kanallarına doğru bir yönelim öngörülmektedir.

Özellikle ülkemizde belli aralıklarla yaşanan bankacılık krizlerine karşı aldıkları önlemleri maliyetleri düşürmek, verimliliklerini artırmak ve riski tabana yaymak şeklinde sıralamak mümkündür. Etkin teknoloji kullanımı ile bireysel bankacılığı geliştirmek ve bireysel müşteri sayısını arttırmak; personelin bilgi, uzmanlık ve becerilerinin eğitim yoluyla iyileştirmektir. Bilgi işlem teknolojisinin bankacılıkta kullanılması bireysel bankacılık hizmetlerinin türünün, kalitesinin, güvenilirliğinin ve sayısının artmasını sağlamıştır. Bankalar bireysel müşterilere göre az sayıda ve yüksek risk oranlarına sahip ticari ve kurumsal müşterilerin risklerini bireysel bankacılık hizmetlerinden elde ettikleri gelirlerle garanti altına almaktadırlar (Yiğidim ve Çolak, 2001: 62). Ayrıca teknolojideki gelişmeler piyasanın ihtiyaçlarına ve bireysel müşterilerin özel ürün ve hizmet taleplerine cevap verme kabiliyetini arttıracığı, maliyet ve riski yönetecek, mali raporlar hazırlayacak gerekli bilginin sağlanacağı; bilgi paylaşımı ve yaratıcılığı arttıran bir ortam oluşturacağı, ürün ve hizmet kalitesinin devamlı olarak geliştirilmesine yardım edeceği; işlem hızını arttıracığı varsayılmaktadır.

Etkin maliyet yönetimi uygulayabilen ve diğerleri ile aynı kalitede hizmeti veya ürünü en düşük maliyetle müşterilerine sunabilen banka rekabet avantajı yakalayacaktır.

Bu tür bir organizasyon yaratılması içinse tutarlı bir yönetim vizyonu, bilgi teknolojisinin daha iyi kullanılması, etkin risk yönetimi ve performans ölçümü yapabilecek yönetim bilgi sistemleri kritik faktörlerdir.

Araştırma sonuçlarından da anlaşılacağı üzere bankalar günümüzde bilinçli bir şekilde teknolojiyi kullanarak hem kendileri açısından hem de müşterileri açısından olumlu sonuçlar doğuracak bir takım köklü değişikliklere gitmenin gereğinin farkındadırlar. Bu bağlamda da ATM cihazlarından POS cihazlarına; kredi kartlarından kredili banka kartlarına, İnternet hizmetlerinden WAP bankacılığına kadar uzanan geniş bir yelpazeye yayılan bireysel bankacılık hizmetleri tüketiciye birçok olanak sunmaktadır.

Sonuç olarak; temellerini, 1847 yılında İstanbul Bankası'nın kurulmasıyla atan Türk Bankacılık Sektörü, bir takım farklı alanlarda pek çok değişim geçirerek bugüne ulaşmıştır. Günümüzde ise bankalar; yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmek için teknolojik yenilikleri uygulamak zorunda kalmışlardır. Bu sektördeki teknolojik yenilikler; örgütsel ve elektronik olmak üzere iki alanda kendini göstermiş ve sonuçta sunulan hizmetler daha güvenilir ve daha kolay hale gelmiştir. Özellikle Bilgisayarlı İletişim Teknolojisi olarak da ifade edilebilen Bilişim Teknolojilerinin bankacılık sektörüne girmesi; bireysel bankacılık gibi yeni hizmet anlayışlarının doğmasına sebep olmuş, işlemlerin daha hızlı, daha az hata ile ve daha düşük maliyetle yapılmasına olanak sağlamıştır.

Elbette bütün bunların istenilen düzeyde başarıyla gerçekleşmesi bankalarda istihdam edilen insanların sadece eğitim ve bilgi düzeyine değil, esnek mesai saatlerine uyum sağlayacak, güler yüzlü, iyi görünümlü, enerjik ve ikna kabiliyeti yüksek olmalarına bağlıdır. Kendilerine yeni pazarlama hedefleri verilen ve çalıştıkları çitanın sürekli yükseltildiği banka çalışanları işler yolunda gitmediğinde performans değerlendirme diye sorgulanan yegâne varlıktır. Bunlara yoğun rekabet ortamına bağlı olarak ortaya çıkan örgütsel küçülme, banka birleşmeleri gibi durumlar da eklenince ülkemiz gibi derinliği fazla olmayan ekonomilerde finansal sistemin bel kemiği olan bankalarda çalışan olmanın ne kadar zorlaştığı görülmektedir.

2.3.6. Bankacılık ve Yeniden Yapılanan İnsan Kaynakları Yönetimi

“Bir organizasyonun vizyonunu gerçekleştirebilmesi ve hedeflerine ulaşabilmesi için her şeyden önce uygun nitelikler taşıyan, gerekli bilgi ve becerilerle donanmış ve uygun tutum geliştirmiş yeterli sayıda yönetici ve çalışana sahip olması gerekir. İhtiyaç duyulan insanların sayılarının ve niteliklerinin önceden belirlenmesine ve bu ihtiyacın nasıl ve ne düzeyde karşılanabileceğinin saptanmasına ilişkin faaliyetlerin tümü insan kaynakları planlamasının içinde yer alır.” (Barutçugil, 2004 :241).

Bilişim teknolojileri onu sorgulamadan kullanıldığında değil, ancak onu nasıl, nerede, ne amaçla ve ne kadar kullanılacağı bilindiği sürece yararlı olacaktır. Bilgi çağı doğrultusunda yaşanan dönüşüm süreci, bilim-araştırma-teknoloji üretiminden, her düzeydeki bilginin kullanımına kadar nitelikli insan kaynaklarını gerektirmektedir. 21. yüzyılda yönetimin gerçekleştirmesi gereken en önemli katkı, bilgi çalışanlarının verimliliğini artırıcı politikalar ortaya koymaktır. Bu bağlamda, bilgi çağı, insan kaynakları yüzyılı olarak değerlendirilebilir. Bankalarda her geçen gün kullanılan teknoloji düzeyin yükselmesi insan kaynaklarının daha yüksek niteliklere donanımlı olmasını gerektirmektedir. Bilgi teknolojilerinin geniş kullanımı, çalışanların tutum, davranış ve çalışma şekillerinde değişiklik yapmalarını zorunlu kılmıştır. İleri bilgi teknolojileri kullanıldıkça, iş süreçlerinin bütün aşamalarını gözetebilecek nitelikte insan kaynaklarına gereksinim artmaktadır.

Bütün bunlar İnsan kaynaklarının planlanmasına yönelik farklılıkları zorunlu kılmaktadır. İnsan Kaynakları Yönetim fonksiyonlarından birisi olan seçme ve yerleştirme sürecini irdelenecek olursa; istihdam anlamında büyüyen sektörler arasında yer alan bankacılık, özellikle yeni mezunların istihdam edilerek yetiştirilmesi, hızlı yükselme şansı ve yönetici yetiştirme konularında en gelişmiş sektörlerin başında gelmektedir. Çalışanların açılan pozisyonlar ile ilgili düzenli olarak bilgilendirilmesi için ise Kariyer Bültenleri yayınlanmaktadır.

Eğitim ve değerlendirme aşamasında, bankalar insan kaynağı olarak son dönemde teknik bilgileri kendileri tarafından kazandırılacak ve kurum kültürüne bağlı olarak yetişecek yeni mezunları özellikle istihdam etmektedir. Bunun nedeni, güven ortamının önemle üzerinde durulması gereken para piyasası kurumu olan bankalarda yeni işe başlayan gençlerin hem daha düşük maliyet unsuru oluşturmaları hem de örgütsel bağlılığın sağlanmasına yönelik eğitilmeleridir. Çalışanlara, işe başlanan ilk

günden itibaren bankacılık konusunda gerekli tüm eğitimler verilmektedir. Çalışanını yetiştirmeyi ve geliştirmeyi bir yatırım olarak gören bankalar, eğitime önemli bir bütçe ayırmaktadır. Gerçekleştirilen eğitimler, teknik yeterlilik sağlamanın yanı sıra, yetkinliklerin artırılması ve ortak çalışma kültürü oluşturulması amaçlarına da hizmet eder.

Kariyer yönetimi konusunda ise, günümüzde bankalar sektörel büyümeyle birlikte, ihtiyaçlarını büyük oranda içeriden karşılama, yöneticilerini içeriden çıkarma yolunu seçmektedir. Bankacılık sektöründe istihdam edilen gençlerin yükselerek kariyer yapma şansları ise oldukça fazladır. Bir başka deyişle, öncelikli tercihlerin içeriden atamalar olduğu ve birçok kişinin terfisinin daha fazla yeni genç çalışanın işe alımı anlamına geldiği görülmektedir. Bankalar, yöneticilerinin ve yönetici adaylarının bir üst pozisyona hazırlanmasına oldukça önem vermekte ve belirlenen süreler içinde yüksek performans gösteren ve bir üst pozisyona aday görülen yönetici ve yönetici adaylarına yönelik eğitim merkezleri oluşturarak Yönetici Geliştirme Programları uygulamaktadırlar.

Özet olarak, sektörde kazandıkları deneyim çalışanlara içeriden atanma fırsatı sağlamakta ve bankalar deneyimli çalışanlar transfer etmek yerine kendi bünyelerinden üst düzey yöneticiler tayin etmektedirler. Bankacılık sektöründe çalışanların ücretlendirilmesine ilişkin politikalara değinildiğinde yüksek ücret politikası izleyen işletmeler, sıkı rekabet ortamında bu uygulamadan sağlayabilecekleri faydanın hesabını iyi yapmaktadırlar. Yüksek ücret ödeyerek, yatırım yaptıkları iyi çalışanlarını rakiplere kaptırmayarak eleman yetiştirme maliyetlerinden tasarruf etmeyi amaçlamaktadırlar. Performansa bağlı ücret politikalarının gerçekleşmesi sadece çalışanın çabasına değil banka şubesinin genel sıralamalarda beklenen hedefi tutturmasıyla mümkündür. Son olarak, çalışanlara sunulan sosyal hizmet olanakları başta sağlık konusu olmak üzere her geçen gün iyileştirilmeye çalışılmaktadır. Birkaç kamu bankası dışında lojman, kreş v.b. hizmetler söz konusu olmamakta veya sadece üst düzey çalışanlara sağlanan imkânlar olarak sınırlı tutulmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. BANKACILIK SEKTÖRÜNDE YENİDEN YAPILANMA SÜRECİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM POLİTİKALARI ÜZERİNE NAZİLLİ BANKA ŞUBELERİNDE YAPILAN ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI, HİPOTEZİ VE YÖNTEMİ

Bu bölümde araştırmanın amacı açıklanmış, hipotezler oluşturulmuş ve kullanılan istatistiksel yöntemler ile elde edilen veriler ışığında kurulan hipotezler test edilmiştir.

3.1.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışma ile özellikle küreselleşme ve artan rekabet, teknolojik yenilik, ekonomik trendler ve krizler, yasal ve kültürel değişiklikler gibi nedenlere bağlı olarak yeniden yapılanma sürecine giren bankacılık sektöründe insan kaynakları politikalarına yansıyan etkilerin araştırılması amaçlanmaktadır. Örgüt yapılarında yaşanan değişim uygulamalarından insan kaynaklarının da olumlu veya olumsuz açıdan etkilendiği tartışılmaz bir gerçektir. Rekabetçi piyasa koşullarında, bankaların ve organizasyonların ana hedefi olan müşterileri için değer yaratma olgusu ancak etkin ve verimli insan kaynaklarıyla gerçekleşecektir.

Çalışmada yeniden yapılanma süreciyle beraber banka organizasyonlarının insan kaynakları yönetim anlayışında yaşanan değişiklikler, çalışanların kararlara katılımı, eğitim ve geliştirme çalışmaları, teknoloji kullanımının ve rekabet ortamının istihdama etkisi, yeniden yapılanmanın örgüt yapısına ve çalışanlara olan etkisi ile ilgili durumlarının araştırılması amaçlanmaktadır.

3.1.2. Araştırmanın Hipotezi

Sosyal bilimler alanında özellikle de insani duygu ve düşüncelerin etkili olduğu yönetim bilimlerinde pozitivist bir yaklaşımla hipotezlerin açıkça ifade edilmesi

oldukça zordur. Bu nedenle araştırmanın daha sağlıklı sonuç vermesi adına pozitivist ve yorumlayıcı yaklaşımların bir arada kullanıldığı karma yaklaşımdan yararlanılmıştır.

Araştırmada test edilecek hipotezler şunlardır:

- H1 : Yeniden yapılanmanın insan kaynakları yönetim politikalarına etkisi yüksek düzeydedir.
- H2 : Yeniden yapılanmanın insan kaynakları yönetim politikalarına etkisi ile çalışanların cinsiyetleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H3 : Yeniden yapılanmanın insan kaynakları yönetim politikalarına etkisi ile çalışanların medeni durumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H4 : Yeniden yapılanmanın insan kaynakları yönetim politikalarına etkisi ile çalışanların yaşları arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H5 : Yeniden yapılanmanın insan kaynakları yönetim politikalarına etkisi ile çalışanların çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H6 : Yeniden yapılanmanın insan kaynakları yönetim politikalarına etkisi ile çalışanların öğrenim durumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H7 : Yeniden yapılanmanın insan kaynakları yönetim politikalarına etkisi ile çalışanların gelir düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H8 : Yeniden yapılanmanın insan kaynakları yönetim politikalarına etkisi ile çalışanların bankadaki görevi arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H9 : Yeniden yapılanma sürecinin insan kaynakları politikalarına etkisinin alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.1.3. Araştırmanın Yöntemi

3.1.3.1.Örneklemin Seçimi

Araştırma tezin sonunda ek olarak verilen anketin yeniden yapılanma sürecinden geçen ve başlıca emek faktörünün çalışan insan kaynağı olduğu bankacılık sektörüne ait Nazilli ilçesinde bulunan 12 farklı özel banka şubesinde farklı kademelerde görev yapan banka çalışanlarının tamamına uygulanmasıyla gerçekleştirilmiştir.120 kişiye anketler dağıtılmış ve toplam 106 anket elden toplanmıştır. Anketler banka çalışanlarına zorunlu olmayan anketler olarak gönderilmiştir. Bu çalışma için banka yönetimi herhangi bir zorunluluk getirmemiştir. Banka çalışanlarının şahsi tercihlerine göre doldurulmuştur.

Anket sonuçlarının değerlendirilmesinde SPSS 15 (Statistical Package for the Social Sciences) paket programı kullanılmıştır. Anket formundaki tüm soru başlıkları kodlanmış, daha sonra anket formundaki cevaplar veri halinde düzenlenerek analiz edilmek üzere programa girilmiştir. Yeniden yapılanma sürecinin bankacılık sektöründe insan kaynakları politikaları ile ilgili olarak geliştirilen hipotezler istatistiksel yöntemlerle test edilmiş ve sonuçları değerlendirilmiştir.

3.1.3.2.Verilerin Toplanması

Katılımcılara, ilk 7 sorusu demografik bilgileri içeren, diğer 26 sorusu yeniden yapılanmanın insan kaynakları yönetim politikalarına olan etkisini öğrenmeye yönelik toplam 33 sorudan oluşan anket formları elden dağıtılmıştır. Katılımcıların anket sorularına ilişkin anlayamadıkları yerler varsa açıklık getirilmeye çalışılmış ve katılımcıların herhangi bir etki altında kalmadan soruları cevaplandırmaları için gerekli açıklama ve çalışmalar yapılmıştır. Cevaplanan anket formları tekrar elden toplanmıştır. Anket formlarını dağıtma ve toplama süresi yaklaşık bir aylık bir zamanda gerçekleşmiştir

3.1.3.3.Ölçeğin Seçimi

Sorular Likert ölçeği dikkate alınarak beşli (5'li) bir ölçekle hazırlanmıştır. Her bir sorunun cevap kısmı, “kesinlikle katılıyorum”, “katılıyorum”, “kararsızım”, “katılmıyorum” ve “hiç katılmıyorum” şeklindedir. Çalışma Nazilli ilçesinde faaliyette bulunan özel sektör bankalarında yapılmıştır. Örneklem olarak da bu bankalarda çalışan yönetici ve astlar seçilmiştir.

3.1.3.4.Soruların Niteliği

Anket çalışması teorik çerçeveden hareketle geliştirdiğim 33 sorudan oluşmaktadır. İlk 7 soru katılımcının cinsiyet, medeni durum, yaş, çalışma süresi, öğrenim durumu, bankadaki görevi ve gelir düzeyi gibi demografik özellikleri belirlemeye yönelik sorulardır.

8. sorudan 33. soruya kadar olan sorular ise katılımcının yeniden yapılanmanın insan kaynaklarına etkisi ile ilgili ifadelerle katılım derecelerini ölçmeye yönelik Likert tipi sorulardır. Bu sorular yoluyla yeniden yapılanmanın demografik ilişkilerle arasındaki ilişkiler ve yeniden yapılanmanın insan kaynakları politikalarına etkisinin alt boyutları arasındaki ilişkiler saptanmaya çalışılmıştır.

3.1.3.5. İstatistiksel Analiz Yöntemi

Araştırmada veri toplama araçları ile elde edilen bilgilerin çözümlenmesi SPSS 15 paket programı kullanılarak bilgisayar ortamında gerçekleştirilmiştir. Anketin güvenilirliğinin test edilmesinde Alfa Katsayısından (Cronbach Alfa) yararlanılmıştır. Yapılan analizlerde 106 katılımcıdan elde edilen veriler kullanılmıştır. Ayrıca soruların, alfa katsayısına ne derecede ve ne yönde etkide bulduklarını saptayabilmek için; “Değişken Silindiği Taktirde Ölçeğin Alfa Katsayısı” (Alpha if Item Deleted) değeri hesaplanmıştır. Söz konusu değerler, herhangi bir değişken silindiği taktirde, geri kalan değişkenlerin iç tutarlılıklarını göstermektedir. Araştırmada normal dağılım hesaplaması için Kormogrov Simirnov Testi, iki farklı grubun farklılaşması t-testi, ikiden fazla grubun farklılaşması Anova Testi, alt boyutların karşılaştırılması için Pearson Korelasyon Testi uygulanmıştır.

Tablo 3.1. Güvenirlilik Analizi

Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
0,761	26

Yeniden Yapılanma Ölçeğinin iç tutarlılığının incelenmesi sonrasında $\alpha = 0,761$ seviyesinde bir güvenilirlik değeri elde edilmiştir.

Tablo 3.2. Ölçeği Oluşturan Maddelerin Güvenirliğe Etkileri

Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
s 8	78,495	0,406	0,749
s 9	79,741	0,329	0,753
s 10	76,327	0,235	0,760
s 11	76,544	0,329	0,751
s 12	79,825	0,166	0,761
s 13	78,045	0,270	0,755
s 14	79,312	0,300	0,753
s 15	75,528	0,516	0,741
s 16	74,891	0,449	0,743
s 17	78,829	0,220	0,758
s 18	81,851	0,217	0,758
s 19	80,353	0,224	0,757
s 20	79,033	0,316	0,752
s 21	77,881	0,300	0,753
s 22	84,921	-0,109	0,788
s 23	76,193	0,476	0,743
s 24	74,576	0,431	0,744
s 25	76,343	0,331	0,751
s 26	77,588	0,483	0,745
s 27	78,268	0,288	0,753
s 28	80,650	0,247	0,756
s 29	80,179	0,229	0,757
s 30	80,239	0,279	0,755
s 31	78,953	0,400	0,750
s 32	78,447	0,354	0,750
s 33	76,661	0,310	0,752

Yeniden yapılanma ölçeği oluşturan soruların genel güvenilirlik düzeyine etkileri Tablo 2' de incelenmiştir. Tablonun madde silindiğinde cronbach alpha değerleri incelendiğinde 22. sorunun ölçeğin iç tutarlılığını düşürdükleri görülmektedir. Bu çerçevede 22. soru çıkarılarak test tekrar edilmiştir.

Tablo 3.3. Güvenirlilik Analizi

Cronbach's Alpha	Madde sayısı
0,788	25

Tekrarlanan analiz sonrasında iletişim becerileri ölçeğinin iş tutarlılığı $\alpha = 0,761$ den, $\alpha = 0,788$ ' e yükselmiştir.

Ölçeğin boyutları uzman görüşü alınarak Hizmet anlayışındaki değişim boyutunu 26, 27, 28, 33. sorular, Teknolojiye bağlı değişim boyutunu 11, 18, 23. sorular, Örgüt yapısındaki değişim boyutunu 20, 21, 24, 30, 31, 32. sorular, Küreselleşme ve rekabete bağlı değişim boyutunu 16, 19, 29. sorular, Değişimin istihdama etkisi boyutunu 8,9, 10, 25. sorular, Bilgi paylaşımı ve kararlara katılım boyutunu 12, 13, 14, 15, 17. sorular oluşturmaktadır.

Ölçeğin boyutlandırılmasından sonra tanımsal istatistikler(frekans, ortalama), ilişkili testler(t-testi, Anova, korelasyon) yapılarak 0.95 güven aralığında 0.05 anlamlılık düzeyinde analizler yapılarak sonuçlar tablolştırılmıştır.

3.2. ARAŞTIRMANIN GENEL DEĞERLENDİRMESİ

Bu bölümde bankacılık sektöründe yeniden yapılanma sürecinin insan kaynakları yönetim politikaları üzerine etkisinin çalışanlar üzerinden değişimi incelenmiştir.

3.2.1. Araştırmanın Sosyo-Demografik Verilerinin Değerlendirilmesi

Bu alt bölümde örneklem grubunun demografik özelliklerine göre dağılımı frekans ve yüzde tanımlayıcı istatistikleri kullanarak incelenmiştir.

Tablo 3.4. Örneklem Grubunun Cinsiyet Dağılımı

	Sıklık	Yüzde
Kadın	54	50,9
Erkek	52	49,1
Total	106	100,0

Örneklem grubunun cinsiyete göre dağılımı Tablo 3.4'de görülmektedir. Buna göre katılımcıların %50,9'u Kadın, %49,1'i erkektir. Bu oran bankacılık sektöründe kadın -erkek çalışanlar arasındaki oransal dağılımın birbirine yakın olduğunu bildiren Türkiye Bankalar Birliği'nin raporlarını desteklemektedir.

Tablo 3.5. Örneklem Grubunun Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

	Sıklık	Yüzde
Bekar	32	30,2
Evli	74	69,8
Total	106	100,0

Örneklem grubunun medeni durumlarına göre dağılımı Tablo 3.5’de görülmektedir. Buna göre katılımcıların %30,2’si bekar, %69,8’i evlidir.

Tablo 3.6. Örneklem Grubunun Yaşlarına Göre Dağılımı

	Sıklık	Yüzde
18-25	8	7,5
26-35	63	59,4
36-45	28	26,4
46 ve üstü	7	6,6
Total	106	100,0

Örneklem grubunun yaşlarına göre dağılımı Tablo 3.6’de incelenmiştir. Buna göre katılımcıların %7,5’inin 18-25 arası, %59,4’ünün 26-35 arası, %26,4’ünün 36-45, %6,6’sının 46 ve üstü yaşadadır. Bankacılık sektöründe ağırlıklı olarak genç nüfusun istihdam edildiğini göstermektedir.

Tablo 3.7. Örneklem Grubunun Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

	Sıklık	Yüzde
0-5 yıl	35	33,0
6-10 yıl	28	26,4
11-15 yıl	28	26,4
16 ve üstü	15	14,2
Total	106	100,0

Örneklem grubunun çalışma sürelerine göre dağılımı Tablo 3.7’de incelenmiştir. Buna göre katılımcıların %33’ü 0-5 yıl arası, %26,4’ü 6-10 yıl arası, %26,4’ü 11-15 yıl arası, %14,2’si 16 ve üstü sürede bankalarda görev yapmaktadır.

Tablo 3.8. Örneklem Grubunun Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı

	Sıklık	Yüzde
Lise	11	10,4
Üniversite	83	78,3
Y.Lisans	12	11,3
Total	106	100,0

Örneklem grubunun öğrenim durumu dağılımı Tablo 3.8’de incelenmiştir. Buna göre katılımcıların %10,4’ünün öğrenim durumu lise, %78,3’ünün üniversite, %11,3’ünün yüksek lisanstır. Yukarıdaki verilerden anlaşılacağı üzere bankacılık sektörü nitelikli işgücü istihdam etme gayretindedir.

Tablo 3.9. Örneklem Grubunun Gelir Düzeyine Göre Dağılımı

	Sıklık	Yüzde
1000 ve altı	28	26,4
1001-1500	21	19,8
1501-2000	17	16,0
2001-2500	15	14,2
2501-3000	16	15,1
3000 ve üstü	9	8,5
Total	106	100,0

Örneklem grubunun gelir düzeyi dağılımı Tablo 3.9’da incelenmiştir. Buna göre katılımcıların %26,4’ünün 1000 TL ve altı, %19,8’inin 1001-1500 TL arası, %16,0’ının 1501-2000 TL arası, % 14,2’sinin 2001-2500 TL arası, %15,1’inin 2501-3000TL arası, %8,5’inin 3000 ve üstü gelir düzeyi olduğu görülmektedir.

Tablo 3.10. Örneklem Grubunun Bankadaki Görevine Göre Dağılımı

	Sıklık	Yüzde
Eleman	24	22,6
Şef Yrd./ Uzman Yrd.	13	12,3
Yetkili/Uzman	47	44,3
Müdür Yrd.	14	13,2
Müdür	8	7,5
Total	106	100,0

Örneklem grubunun bankadaki görevleri dağılımı Tablo 3.10’de incelenmiştir. Buna göre katılımcıların %22,6’sı bankada eleman, %12,3’ü Şef yardımcısı/Uzman yardımcısı, %44,3’ü yetkili uzman, %13,2’si müdür yardımcısı, %7,5’i müdür olarak görevini sürdürmektedir. Eleman kadrosunda çalışanlar bankaların güvenlik görevlileri, servis elemanları vb. ifade etmektedir. Şef Yrd / Uzman Yrd. pozisyonu adaylığı kalkmamış işe yeni başlayan çalışanları ve gişe görevlilerini ifade etmektedir. Yetkili ve uzman pozisyonu müşteri temsilcisi, operasyon, pazarlama, bireysel ve kurumsal bankacılık ve krediler bölümlerinde çalışanlardır. Bankacılık sektöründe bilişim teknolojilerinin yaygın kullanımının da etkisiyle müdür yardımcısı gibi orta düzey yönetici istihdamının azaldığı görülmektedir.

3.2.2. Yeniden Yapılanma Ölçeklerinin Ortalamalarına İlişkin Bulgular

Tablo 3.11. Yeniden Yapılanma Ölçeğinin Alt Boyutlarının Ortalama Tablosu

	N	Min.	Max.	Ort	S.s
Hizmet anlayışındaki değişim	106	2,750	5,000	4,106	0,570
Teknolojiye bağlı değişim	106	2,000	5,000	4,035	0,576
Örgüt yapısındaki değişim	106	1,667	4,500	3,701	0,521
Küreselleşme ve rekabete bağlı değişim	106	1,333	5,000	4,075	0,562
Değişimin İstihdama Etkisi	106	2,250	4,750	3,606	0,557
Bilgi Paylaşım ve Kararlara Katılım	106	1,400	5,000	3,385	0,705

Ölçeği oluşturan alt boyutların ortalama puanları incelendiğinde banka çalışanları tarafından yeniden yapılanma en yüksek hizmet anlayışındaki değişim konusunda, en düşük ise bilgi paylaşımı ve kararlara katılım konusunda ortaya konmuştur. Yeniden yapılanmanın insan kaynakları yönetim politikalarına etkisi yüksek düzeydedir şeklinde oluşturulan H1 hipotezi kabul edilmiştir (3.82 ortalama). Banka çalışanları değişimi algılamakta ancak değişimin kendileriyle paylaşılması ve kararlara katılmalarının sağlanması konusundaki çalışmalarını yeterli düzeyde bulmamaktadır. Oysa Post-modern yaklaşımda bilişim teknolojilerinin gelişmesiyle çalışanların bilgi kaynağına olan ihtiyacın daha da artacağı vurgulanmıştır.

3.2.3. Bankacılık Sektöründe Yeniden Yapılanma Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetim Politikaları Üzerine Etkisi İle Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkiler

Tablo 3.12. Yeniden Yapılanma Sürecinin İnsan Kaynakları Yönetim Politikaları Üzerine Etkisi ile Çalışanların Cinsiyetleri Arasındaki İlişki

	Grup	N	Ort	S.s	S.Hat a	T	P
Hizmet anlayışındaki değişim	Kadın	54	4,194	0,538	0,073	1,638	0,104
	Erkek	52	4,014	0,593	0,082		
Teknolojiye bağlı değişim	Kadın	54	4,062	0,583	0,079	0,492	0,624
	Erkek	52	4,006	0,574	0,080		
Örgüt yapısındaki değişim	Kadın	54	3,843	0,386	0,053	2,950	0,004
	Erkek	52	3,554	0,600	0,083		
Küreselleşme ve rekabete bağlı değişim	Kadın	54	4,179	0,461	0,063	1,959	0,053
	Erkek	52	3,968	0,637	0,088		
Değişimin İstihdama Etkisi	Kadın	54	3,620	0,586	0,080	0,267	0,790
	Erkek	52	3,591	0,531	0,074		

Bilgi Paylaşım ve Kararlara Katılım	Kadın	54	3,352	0,716	0,097	-0,490	0,625
	Erkek	52	3,419	0,699	0,097		

Görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan banka çalışanlarının hizmet anlayışındaki değişim alt boyutu puanlarının banka çalışanlarının cinsiyeti değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t=1,638$; $p>0,05$). Bankalarda görev yapan kadın ve erkekler hizmet anlayışındaki değişim konusunda herhangi bir farklılık göstermemektedir.

Teknolojiye bağlı değişim alt boyutu puanlarının banka çalışanlarının cinsiyeti değişkenine göre grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t=0,492$; $p>0,05$). Bankalarda görev yapan kadın ve erkekler teknolojik değişim konusunda herhangi bir farklılık göstermemektedir.

Örgüt yapısındaki değişim alt boyutu puanlarının banka çalışanlarının cinsiyeti değişkenine göre grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($t=2,950$; $p<0,05$). Kadın banka çalışanlarına göre örgüt yapısındaki değişimin etkisi, erkek banka çalışanlarından daha yüksektir. H2 hipotezi kabul edilmiştir.

Küreselleşme ve rekabete bağlı değişim alt boyutu puanlarının banka çalışanlarının cinsiyeti değişkenine göre grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t=1,959$; $p>0,05$).

Değişimin istihdama etkisi alt boyutu puanlarının banka çalışanlarının cinsiyeti değişkenine göre grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t=0,267$; $p>0,05$).

Bilgi paylaşım ve kararlara katılım alt boyutu puanlarının banka çalışanlarının cinsiyeti değişkenine göre grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t=-0,490$; $p>0,05$).

Tablo 3.13. Yeniden Yapılanma Sürecinin İnsan Kaynakları Yönetim Politikaları Üzerine Etkisi ile Çalışanların Medeni Durumları Arasındaki İlişki

	Grup	N	Ort	S.s	S.Hata	t	P
Hizmet anlayışındaki değişim	Bekar	32	4,117	0,516	0,091	0,131	0,896
	Evli	74	4,101	0,595	0,069		
Teknolojiye bağlı değişim	Bekar	32	4,083	0,448	0,079	0,571	0,569
	Evli	74	4,014	0,625	0,073		
Örgüt yapısındaki değişim	Bekar	32	3,734	0,423	0,075	0,429	0,669
	Evli	74	3,687	0,560	0,065		
Küreselleşme ve rekabete bağlı değişim	Bekar	32	4,052	0,536	0,095	-0,280	0,780
	Evli	74	4,086	0,576	0,067		
Değişimin İstihdama Etkisi	Bekar	32	3,602	0,411	0,073	-0,055	0,956
	Evli	74	3,608	0,612	0,071		
Bilgi Paylaşım ve Kararlara Katılım	Bekar	32	3,288	0,614	0,108	-0,935	0,352
	Evli	74	3,427	0,741	0,086		

Tabloda görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan banka çalışanlarının Hizmet anlayışındaki değişim alt boyutu puanlarının banka çalışanlarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t=0,131$; $p>0,05$).

Teknolojiye bağlı değişim alt boyutu puanlarının banka çalışanlarının medeni durumu değişkenine göre grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t=0,571$; $p>0,05$).

Örgüt yapısındaki değişim alt boyutu puanlarının banka çalışanlarının medeni durumu değişkenine göre grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t=0,429$; $p>0,05$).

Küreselleşme ve rekabete bağlı değişim alt boyutu puanlarının banka çalışanlarının medeni durumu değişkenine göre grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t= -0,280$; $p>0,05$).

Değişimin istihdama etkisi alt boyutu puanlarının banka çalışanlarının medeni durumu değişkenine göre grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t= -0,055$; $p>0,05$).

Bilgi paylaşım ve kararlara katılım alt boyutu puanlarının banka çalışanlarının medeni durumu değişkenine göre grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t=-0,935; p>0,05$).

H3 hipotezimiz anlamlı bir ilişki kurulamadığı için reddedilmiştir.

Tablo 3.14. Yeniden Yapılanma Sürecinin İnsan Kaynakları Yönetim Politikaları Üzerine Etkisi ile Çalışanların Yaşları Arasındaki İlişki

	Grup	N	Ort	Ss	S.Hata	F	p
Hizmet anlayışındaki değişim	18-25	8	4,156	0,582	0,206	0,112	0,953
	26-35	63	4,079	0,569	0,072		
	36-45	28	4,143	0,629	0,119		
	46 ve üstü	7	4,143	0,378	0,143		
Teknolojiye bağlı değişim	18-25	8	4,125	0,533	0,188	0,122	0,947
	26-35	63	4,032	0,538	0,068		
	36-45	28	4,000	0,679	0,128		
	46 ve üstü	7	4,095	0,630	0,238		
Örgüt yapısındaki değişim	18-25	8	3,854	0,458	0,162	1,289	0,282
	26-35	63	3,622	0,547	0,069		
	36-45	28	3,827	0,500	0,094		
	46 ve üstü	7	3,738	0,331	0,125		
Küreselleşme ve rekabete bağlı değişim	18-25	8	4,208	0,562	0,199	0,627	0,599
	26-35	63	4,032	0,616	0,078		
	36-45	28	4,167	0,458	0,087		
	46 ve üstü	7	3,952	0,448	0,169		
Değişimin İstihdama Etkisi	18-25	8	3,656	0,399	0,141	0,670	0,572
	26-35	63	3,544	0,567	0,071		
	36-45	28	3,714	0,596	0,113		
	46 ve üstü	7	3,679	0,472	0,179		
Bilgi Paylaşım ve Kararlara Katılım	18-25	8	2,900	0,962	0,340	2,237	0,088
	26-35	63	3,368	0,689	0,087		
	36-45	28	3,593	0,590	0,111		
	46 ve üstü	7	3,257	0,781	0,295		

Tabloda görülebileceği üzere, Hizmet anlayışındaki değişim alt boyutunun ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, yaş gruplarının ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($F=0,112; p>0,05$).

Teknolojiye bağlı değişim alt boyutunun ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü

varyans analizi (ANOVA) sonucunda, yaş gruplarının ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($F=0,122;p>0,05$).

Örgüt yapısındaki değişim alt boyutunun ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, yaş gruplarının ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($F=1,289;p>0,05$).

Küreselleşme ve rekabete bağlı değişim alt boyutunun ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, yaş gruplarının ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($F=0,627;p>0,05$).

Değişimin istihdama etkisi alt boyutunun ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, yaş gruplarının ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($F=0,670;p>0,05$).

Bilgi paylaşım ve kararlara katılım alt boyutunun ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, yaş gruplarının ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($F=2,237;p>0,05$).

H4 hipotezimiz anlamlı bir ilişki kurulamadığı için reddedilmiştir.

Tablo 3.15. Yeniden Yapılanma Sürecinin İnsan Kaynakları Yönetim Politikaları Üzerine Etkisi ile Örneklem Grubunun Çalışma Süreleri Arasındaki İlişki

	Grup	N	Ort	Ss	S.Hat a	F	p
Hizmet anlayışındaki değişim	0-5 yıl	35	3,964	0,616	0,104	1,352	0,262
	6-10 yıl	28	4,161	0,537	0,101		
	11-15 yıl	28	4,241	0,525	0,099		
	16 ve üstü	15	4,083	0,580	0,150		
Teknolojiye bağlı değişim	0-5 yıl	35	3,914	0,562	0,095	1,313	0,274
	6-10 yıl	28	4,167	0,467	0,088		
	11-15 yıl	28	4,107	0,560	0,106		
	16 ve üstü	15	3,933	0,779	0,201		

Örgüt yapısındaki değişim	0-5 yıl	35	3,452	0,602	0,102	4,421	0,006
	6-10 yıl	28	3,839	0,394	0,074		
	11-15 yıl	28	3,833	0,411	0,078		
	16 ve üstü	15	3,778	0,544	0,141		
Küreselleşme ve rekabete bağlı değişim	0-5 yıl	35	3,867	0,710	0,120	2,630	0,054
	6-10 yıl	28	4,214	0,398	0,075		
	11-15 yıl	28	4,179	0,467	0,088		
	16 ve üstü	15	4,111	0,499	0,129		
Değişimin İstihdama Etkisi	0-5 yıl	35	3,457	0,502	0,085	1,584	0,198
	6-10 yıl	28	3,759	0,555	0,105		
	11-15 yıl	28	3,625	0,555	0,105		
	16 ve üstü	15	3,633	0,654	0,169		
Bilgi Paylaşım ve Kararlara Katılım	0-5 yıl	35	3,297	0,838	0,142	0,323	0,809
	6-10 yıl	28	3,443	0,600	0,113		
	11-15 yıl	28	3,450	0,641	0,121		
	16 ve üstü	15	3,360	0,710	0,183		

Tablo 3.15’de görülebileceği üzere, Hizmet anlayışındaki değişim alt boyutunun ortalamalarının çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, çalışma sürelerinin ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($F=1,352;p>0,05$).

Teknolojiye bağlı değişim alt boyutunun ortalamalarının çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, çalışma sürelerinin ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($F=1,313;p>0,05$).

Örgüt yapısındaki değişim alt boyutunun ortalamalarının çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, çalışma sürelerinin ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=4,421;p<0,05$). 0-5 yıl çalışma süresi olan katılımcılara göre örgüt yapısındaki değişimin etkisi, daha uzun süre çalışanlara göre daha düşüktür. Değişimin hızının her geçen gün daha artarak ortaya çıktığı bankacılık sektöründe işe yeni başlayanlar henüz örgüt yapısındaki farklılaşmaları algılamamaktadır. H5 hipotezi kabul edilmiştir.

Küreselleşme ve rekabete bağlı değişim alt boyutunun ortalamalarının çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek

amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, çalışma sürelerinin ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($F=2,630;p>0,05$).

Değişimin istihdama etkisi alt boyutunun ortalamalarının çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, çalışma sürelerinin ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($F=1,584;p>0,05$).

Bilgi paylaşım ve kararlara katılım değişim alt boyutunun ortalamalarının çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, çalışma sürelerinin ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($F=0,323;p>0,05$).

Tablo 3.16. Yeniden Yapılanma Sürecinin İnsan Kaynakları Yönetim Politikaları Üzerine Etkisi ile Örneklem Grubunun Öğrenim Durumları Arasındaki İlişki

	Grup	N	Ort	Ss	S.Hata	F	p
Hizmet anlayışındaki değişim	Lise	11	3,977	0,666	0,201	0,315	0,730
	Üniversite	83	4,123	0,572	0,063		
	Y.Lisans	12	4,104	0,494	0,143		
Teknolojiye bağlı değişim	Lise	11	3,697	0,505	0,152	2,246	0,111
	Üniversite	83	4,064	0,597	0,066		
	Y.Lisans	12	4,139	0,388	0,112		
Örgüt yapısındaki değişim	Lise	11	3,227	0,716	0,216	5,702	0,004
	Üniversite	83	3,745	0,466	0,051		
	Y.Lisans	12	3,833	0,497	0,144		
Küreselleşme ve rekabete bağlı değişim	Lise	11	3,667	0,907	0,273	3,789	0,026
	Üniversite	83	4,104	0,491	0,054		
	Y.Lisans	12	4,250	0,515	0,149		
Değişimin İstihdama Etkisi	Lise	11	3,500	0,548	0,165	1,249	0,291
	Üniversite	83	3,587	0,560	0,061		
	Y.Lisans	12	3,833	0,537	0,155		
Bilgi Paylaşım ve Kararlara Katılım	Lise	11	3,327	0,989	0,298	0,117	0,890
	Üniversite	83	3,381	0,662	0,073		
	Y.Lisans	12	3,467	0,760	0,219		

Tablo 3.166'da görülebileceği üzere, Hizmet anlayışındaki değişim alt boyutunun ortalamalarının öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, öğrenim durumu ortalamalarının arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($F=0,315;p>0,05$).

Teknolojiye bağlı değişim alt boyutunun ortalamalarının öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, öğrenim durumu ortalamalarının arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($F=2,246;p>0,05$).

Örgüt yapısındaki değişim alt boyutunun ortalamalarının öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, öğrenim durumu ortalamalarının arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=5,702;p<0,05$). Yüksek öğrenim durumundaki banka çalışanlarına göre örgüt yapısındaki değişimin etkisi, diğer banka çalışanlarından daha yüksektir. Katılımcıların cevaplarına göre eğitim düzeyi arttıkça örgütsel değişim daha fazla algılanmaktadır.

Küreselleşme ve rekabete bağlı değişim alt boyutunun ortalamalarının öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, öğrenim durumu ortalamalarının arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=3,789;p<0,05$). Yüksek öğrenim durumundaki banka çalışanlarına göre küreselleşme ve rekabete bağlı değişimin etkisi, diğer banka çalışanlarından daha yüksektir. Katılımcıların cevaplarına göre eğitim düzeyi arttıkça sektörde yaşanan yoğun rekabet ortamı daha fazla algılanmaktadır. H6 hipotezimiz kabul edilmiştir.

Değişimin istihdama etkisi alt boyutunun ortalamalarının öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, öğrenim durumu ortalamalarının arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($F=1,249;p<0,05$).

Bilgi paylaşım ve kararlara katılım değişim alt boyutunun ortalamalarının öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, öğrenim durumu ortalamalarının arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($F=0,117;p<0,05$).

Tablo 3.17. Yeniden Yapılanma Sürecinin İnsan Kaynakları Yönetim Politikaları Üzerine Etkisi ile Örneklem Grubunun Gelir Düzeyleri Arasındaki İlişki

	Grup	N	Ort	Ss	S.Hata	F	P
Hizmet anlayışındaki değişim	1000 ve altı	28	3,982	0,620	0,117	1,479	0,203
	1001-1500	21	3,988	0,615	0,134		
	1501-2000	17	4,118	0,477	0,116		
	2001-2500	15	4,150	0,311	0,080		
	2501-3000	16	4,422	0,522	0,131		
	3000 ve üstü	9	4,111	0,772	0,257		
Teknolojiye bağlı değişim	1000 ve altı	28	3,929	0,539	0,102	0,635	0,674
	1001-1500	21	3,968	0,493	0,108		
	1501-2000	17	4,078	0,572	0,139		
	2001-2500	15	4,178	0,562	0,145		
	2501-3000	16	4,167	0,644	0,161		
	3000 ve üstü	9	3,963	0,807	0,269		
Örgüt yapısındaki değişim	1000 ve altı	28	3,458	0,652	0,123	2,838	0,019
	1001-1500	21	3,667	0,431	0,094		
	1501-2000	17	3,676	0,554	0,134		
	2001-2500	15	3,844	0,292	0,075		
	2501-3000	16	4,000	0,370	0,093		
	3000 ve üstü	9	3,815	0,444	0,148		
Küreselleşme ve rekabete bağlı değişim	1000 ve altı	28	3,786	0,760	0,144	2,419	0,003
	1001-1500	21	4,079	0,458	0,100		
	1501-2000	17	4,196	0,290	0,070		
	2001-2500	15	4,222	0,349	0,090		
	2501-3000	16	4,271	0,425	0,106		
	3000 ve üstü	9	4,148	0,709	0,236		
Değişimin İstihdama Etkisi	1000 ve altı	28	3,393	0,555	0,105	2,338	0,047
	1001-1500	21	3,548	0,595	0,130		
	1501-2000	17	3,588	0,507	0,123		
	2001-2500	15	3,700	0,392	0,101		
	2501-3000	16	3,750	0,592	0,148		
	3000 ve üstü	9	4,028	0,537	0,179		
Bilgi Paylaşımı ve Kararlara Katılım	1000 ve altı	28	3,014	0,898	0,170	3,883	0,003
	1001-1500	21	3,533	0,608	0,133		
	1501-2000	17	3,553	0,695	0,168		
	2001-2500	15	3,160	0,401	0,104		
	2501-3000	16	3,588	0,429	0,107		
	3000 ve üstü	9	3,889	0,481	0,160		

Tablo 3.177’de görülebileceği üzere, hizmet anlayışındaki değişim alt boyutunun ortalamalarının gelir düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA)

sonucunda, gelir düzeyi ortalamalarının arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($F=1,479;p>0,05$).

Teknolojiye bağlı değişim alt boyutunun ortalamalarının gelir düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, gelir düzeyi ortalamalarının arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($F=0,635;p>0,05$).

Örgüt yapısındaki değişim alt boyutunun ortalamalarının gelir düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, gelir düzeyi ortalamalarının arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=2,838;p<0,05$). Gelir düzeyi 2501-3000 TL olan banka çalışanlarına göre örgüt yapısındaki değişimin etkisi, diğer çalışanlardan daha yüksektir.

Küreselleşme ve rekabete bağlı değişim alt boyutunun ortalamalarının gelir düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, gelir düzeyi ortalamalarının arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=2,419;p<0,05$). Gelir düzeyi 2001-2500 TL olan banka çalışanlarına göre küreselleşme ve rekabete bağlı değişim etkisi, diğer banka çalışanlarına göre daha yüksektir.

Değişimin istihdama etkisi alt boyutunun ortalamalarının gelir düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, gelir düzeyi ortalamalarının arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=2,338;p<0,05$). Gelir düzeyi 3000 TL ve üstü olan banka çalışanlarına göre değişimin istihdama etkisi, diğer çalışanlarına göre daha yüksektir. Özellikle yönetici pozisyonunda olanlar yeniden yapılanan insan kaynakları yönetim politikalarının istihdama olan etkisine ilişkin soruda katılımlarını ifade etmiştir.

Bilgi paylaşımı ve kararlara katılım alt boyutunun ortalamalarının gelir düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, gelir düzeyi ortalamalarının arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=3,883;p<0,05$). Gelir düzeyi

2501-3000 TL olan banka çalışanlarına göre bilgi paylaşımı ve kararlara katılım, diğer çalışanlarına göre daha yüksektir. H7 Hipotezimiz kabul edilmiştir.

Tablo 3.18. Yeniden Yapılanma Sürecinin İnsan Kaynakları Yönetim Politikaları Üzerine Etkisi ile Örneklem Grubunun Bankadaki Görevleri Arasındaki İlişki

	Grup	N	Ort	Ss	S.Hata	F	p
Hizmet anlayışındaki değişim	Eleman	24	3,990	0,614	0,125	1,005	0,409
	Şef Yrd./ Uzman Yrd.	13	3,904	0,495	0,137		
	Yetkili/Uzman	47	4,197	0,505	0,074		
	Müdür Yrd.	14	4,161	0,669	0,179		
	Müdür	8	4,156	0,719	0,254		
Teknolojiye bağlı değişim	Eleman	24	3,917	0,592	0,121	1,326	0,266
	Şef Yrd./ Uzman Yrd.	13	3,897	0,498	0,138		
	Yetkili/Uzman	47	4,177	0,439	0,064		
	Müdür Yrd.	14	3,929	0,829	0,221		
	Müdür	8	3,958	0,786	0,278		
Örgüt yapısındaki değişim	Eleman	24	3,389	0,686	0,140	3,336	0,013
	Şef Yrd./ Uzman Yrd.	13	3,718	0,356	0,099		
	Yetkili/Uzman	47	3,844	0,378	0,055		
	Müdür Yrd.	14	3,714	0,618	0,165		
	Müdür	8	3,750	0,427	0,151		
Küreselleşme ve rekabete bağlı değişim	Eleman	24	3,833	0,822	0,168	2,872	0,027
	Şef Yrd./ Uzman Yrd.	13	3,872	0,553	0,153		
	Yetkili/Uzman	47	4,241	0,292	0,043		
	Müdür Yrd.	14	4,048	0,597	0,160		
	Müdür	8	4,208	0,533	0,188		
Değişimin İstihdama Etkisi	Eleman	24	3,531	0,568	0,116	2,135	0,082
	Şef Yrd./ Uzman Yrd.	13	3,385	0,475	0,132		
	Yetkili/Uzman	47	3,644	0,556	0,081		
	Müdür Yrd.	14	3,554	0,573	0,153		
	Müdür	8	4,063	0,458	0,162		
Bilgi Paylaşımı ve Kararlara Katılım	Eleman	24	3,050	0,918	0,187	2,642	0,038
	Şef Yrd./ Uzman Yrd.	13	3,400	0,800	0,222		
	Yetkili/Uzman	47	3,430	0,573	0,084		
	Müdür Yrd.	14	3,514	0,501	0,134		
	Müdür	8	3,875	0,512	0,181		

Tablo 3.188’de görülebileceği üzere, hizmet anlayışındaki değişim alt boyutunun ortalamalarının görevlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, görevlerinin ortalamalarının arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($F=1,005;p>0,05$).

Teknolojiye bağlı değişim alt boyutunun ortalamalarının görevlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, görevlerinin ortalamalarının arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($F=1,326;p>0,05$).

Değişimin istihdama etkisi alt boyutunun ortalamalarının görevlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, görevlerinin ortalamalarının arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($F=2,135;p>0,05$).

Örgüt yapısındaki değişim alt boyutunun ortalamalarının görevlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, görevlerinin ortalamalarının arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=3,336;p<0,05$). Görevi Yetkili/uzman olan çalışanlarına göre örgüt yapısındaki değişimin etkisi, diğer çalışanlarına göre daha yüksek düzeydedir.

Küreselleşme ve rekabete bağlı değişim alt boyutunun ortalamalarının görevlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, görevlerinin ortalamalarının arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=2,872;p<0,05$). Görevi Yetkili/uzman olan çalışanlarına göre küreselleşme ve rekabete bağlı değişim etkisi, diğer çalışanlarına göre daha yüksektir.

Bilgi paylaşımı ve kararlara katılım alt boyutunun ortalamalarının görevlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, görevlerinin ortalamalarının arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=2,642;p<0,05$). Yeniden yapılanan insan kaynakları yönetim politikalarında bankadaki görevi müdür olan çalışanların bilgi paylaşımı ve kararlara katılıma etkisi, diğer çalışanlarına göre daha yüksek düzeydedir. H8 Hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.19. Yeniden Yapılanma Sürecinin İnsan Kaynakları Yönetim Politikaları Üzerine Etkisinin Alt boyutlarının Aralarındaki İlişkiler

Boyutlar	Boyut	N	r	P
Teknolojiye bağlı değişim	Hizmet anlayışındaki değişim	106	0,455	0,000
Örgüt yapısındaki değişim	Hizmet anlayışındaki değişim	106	0,523	0,000
Örgüt yapısındaki değişim	Teknolojiye bağlı değişim	106	0,602	0,000
Küreselleşme ve rekabete bağlı değişim	Hizmet anlayışındaki değişim	106	0,371	0,000
Küreselleşme ve rekabete bağlı değişim	Teknolojiye bağlı değişim	106	0,413	0,000
Küreselleşme ve rekabete bağlı değişim	Örgüt yapısındaki değişim	106	0,530	0,000
Değişimin İstihdama Etkisi	Hizmet anlayışındaki değişim	106	0,256	0,008
Değişimin İstihdama Etkisi	Teknolojiye bağlı değişim	106	0,362	0,000
Değişimin İstihdama Etkisi	Örgüt yapısındaki değişim	106	0,351	0,000
Değişimin İstihdama Etkisi	Küreselleşme ve rekabete bağlı değişim	106	0,402	0,000
Bilgi Paylaşımı ve Kararlara Katılım	Hizmet anlayışındaki değişim	106	0,062	0,527
Bilgi Paylaşımı ve Kararlara Katılım	Teknolojiye bağlı değişim	106	-0,058	0,554
Bilgi Paylaşımı ve Kararlara Katılım	Örgüt yapısındaki değişim	106	-0,094	0,340
Bilgi Paylaşımı ve Kararlara Katılım	Küreselleşme ve rekabete bağlı değişim	106	0,037	0,710
Bilgi Paylaşımı ve Kararlara Katılım	Değişimin İstihdama Etkisi	106	0,404	0,000

Yukarıdaki tablodan anlaşılacağı üzere, Teknolojiye bağlı değişim alt boyutundan alınan puanlarla hizmet anlayışındaki değişim alt boyutu puanları arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan Spearman Sıra Farkları Korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan $p < .05$ düzeyinde pozitif yönde anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Örgüt yapısındaki değişim alt boyutundan alınan puanlarla Hizmet anlayışındaki değişim alt boyutu puanları arasında istatistiksel açıdan pozitif yönde anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Örgüt yapısındaki değişim alt boyutundan alınan puanlarla Teknolojiye bağlı değişim alt boyutu puanları arasında istatistiksel açıdan pozitif yönde anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Küreselleşme ve rekabete bağlı değişim alt boyutundan alınan puanlarla Hizmet anlayışındaki değişim alt boyutu puanları arasında istatistiksel açıdan pozitif yönde anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Küreselleşme ve rekabete bağlı değişim alt boyutundan alınan puanlarla Teknolojiye bağlı değişim alt boyutu puanları arasında istatistiksel açıdan pozitif yönde anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Küreselleşme ve rekabete bağlı değişim alt boyutundan alınan puanlarla Örgüt yapısındaki değişim alt boyutu puanları arasında istatistiksel açıdan pozitif yönde anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Değişimin istihdama etkisi alt boyutundan alınan puanlarla Hizmet anlayışındaki değişim alt boyutu puanları arasında istatistiksel açıdan pozitif yönde anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Değişimin istihdama etkisi alt boyutundan alınan puanlarla Teknolojiye bağlı değişim alt boyutu puanları arasında istatistiksel açıdan pozitif yönde anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Değişimin istihdama etkisi alt boyutundan alınan puanlarla Örgüt yapısındaki değişim alt boyutu puanları arasında istatistiksel açıdan pozitif yönde anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Değişimin istihdama etkisi alt boyutundan alınan puanlarla Küreselleşme ve rekabete bağlı değişim alt boyutu puanları arasında istatistiksel açıdan pozitif yönde anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Bilgi paylaşımı ve kararlara katılım alt boyutundan alınan puanlarla Hizmet anlayışındaki değişim alt boyutu puanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki saptanmamıştır.

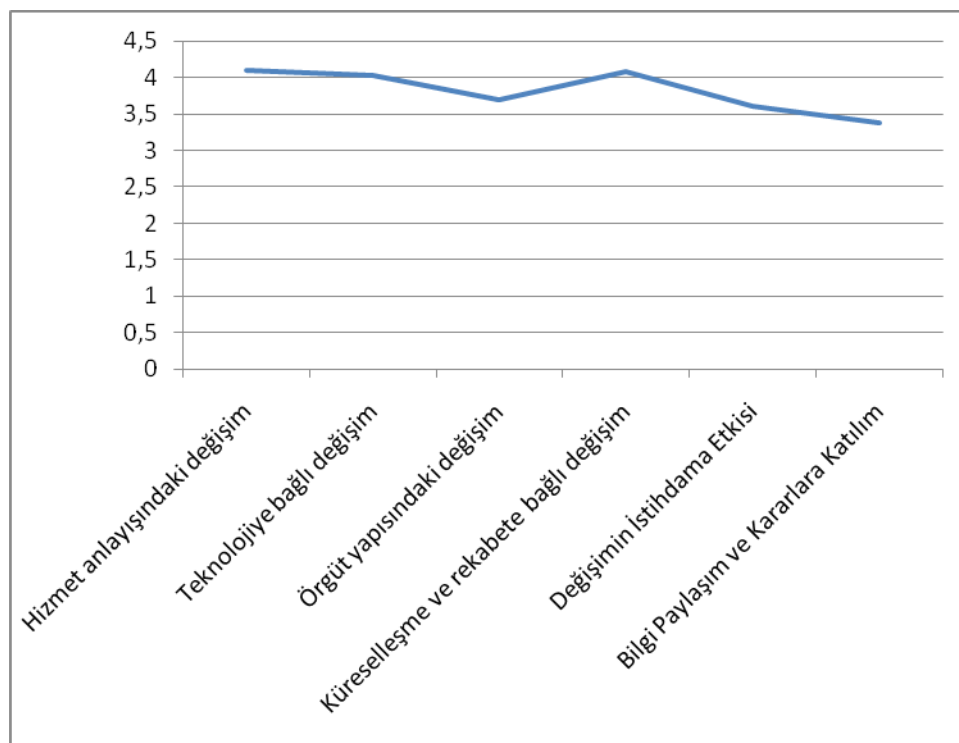
Bilgi paylaşımı ve kararlara katılım alt boyutundan alınan puanlarla Teknolojiye bağlı değişim alt boyutu puanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki saptanmamıştır.

Bilgi paylaşımı ve kararlara katılım alt boyutundan alınan puanlarla Örgüt yapısındaki değişim alt boyutu puanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki saptanmamıştır.

Bilgi paylaşımı ve kararlara katılım alt boyutundan alınan puanlarla Küreselleşme ve rekabete bağlı değişim alt boyutu puanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki saptanmamıştır.

Bilgi paylaşımı ve kararlara katılım alt boyutundan alınan puanlarla Değişimin istihdama etkisi alt boyutu puanları arasında istatistiksel açıdan pozitif yönde anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Araştırmada, yeniden yapılanma sürecinin bankacılık sektöründe insan kaynakları politikalarına etkisinin alt boyutları arasında anlamlı ilişki vardır şeklinde kurulan H9 hipotezimizin kabul edildiği görülmektedir.



Şekil 2. Yeniden Yapılanmanın Alt Boyutları

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgüt kavramının ortaya çıkması insanoğlunun ihtiyaçları doğrultusunda bir arada çabalaması ile ortaya çıkmış ve toplumsal yaşam geliştikçe ve şekillendikçe her geçen gün vazgeçilmez bir ihtiyaç haline gelmiştir. Yönetim fonksiyonlarının önemli bir aşaması olan örgüt iki veya daha fazla bireyin belirledikleri çeşitli amaçları gerçekleştirmek üzere sistematik bir biçimde bir araya gelerek işbirliği yaptıkları gruplardır (Ülgen, 2004:20). Örgütler, bir dizi amacı gerçekleştirmek hedefiyle bir araya getirilmiş olan, sosyal aktörler, anlamlar ve fiziki nesnelere oluştuğu için örgütü meydana getiren insan faktörü önemle dikkate alınmalıdır.

Örgütlerde amaçlara ulaşmada emir ve komuta zincirleri gibi hiyerarşik yapıların kullanılması yetki, güç ve sorumluluk gibi kavramların açıklanmasına ihtiyaç doğurmuştur. Örgüt bir yönetim fonksiyonu olmasından dolayı kavramsal olarak ilk ortaya çıktığı yıllarda örgüt yapılarını daha iyi anlamak ve karşılaşılan sorunlara ışık tutmak adına çeşitli yaklaşımlar gündeme gelmiştir. Yönetim ve örgüt kavramları daima birlikte kullanılan kavramlar olmuştur. Bunun nedeni, işi birden fazla kişinin yapmasından dolayı beraber çalışma yapısına dayanmasıdır.

Temeli 1900'lü yıllara dayanan Klasik Yönetim Yaklaşımı insan unsurunun rutin işlerde makinelere ek olarak nasıl etkin bir şekilde kullanılabileceği ve biçimsel örgüt yapısının oluşturulmasını esas almaktadır. Bu Yaklaşım Bilimsel yönetim Yaklaşımı, Yönetim Süreci Yaklaşımı ve Bürokrasi Yaklaşımı olmak üzere 3 temel başlık altında ifade edilmektedir. Bu dönemde geliştirilen ilkelerde her organizasyon için geçerli olabileceği ve insanın makine gibi mekanik olduğu yanılığına düşülmüştür.

Daha sonra geliştirilen Neo-klasik yaklaşımın ana fikri, bir örgüt yapısı içinde çalışan 'insan' unsurunu anlamak, onun becerilerinden maksimum düzeyde faydalanmak, örgüt yapısı ile insan davranışları arasındaki ilişkileri analiz ederek yöneticiye kullanabileceği yeni araçlar sunmaktır (Koçel,2007:171).

Modern Yönetim ise Sistem ve Durumsallık Yaklaşımları ile kurumun başarısını belirleyen birinci etkenin çalışanlar ve onların arasındaki ilişkilere dayandığı gerçeği,

çalışanlara yönelik politika, ilke ve uygulamaların ve çalışanların yönetiminin başlı başına bir araştırma alanı olmasına yol açmıştır. Son olarak, Post-Modernizm Yaklaşım, insanı üretim ve rekabetin olmazsa olmazı olan bilginin sahibi olarak nitelendirmiştir. Bu yaklaşıma göre çalışan bir maliyet değil aksine bir yatırımdır. Bilgi herkesle paylaşılmalı, iletişim açık ve etkin bir biçimde olmalıdır.

Günümüzde endüstri toplumundan bilgi toplumuna geçiş nedeniyle pek çok alanda olduğu gibi yönetim ve örgüt alanında da önemli değişiklikler yaşanmaktadır. Örgütsel değişme, örgütün çeşitli alt boyutlarında ve bunlar arasındaki ilişkilerde meydana gelebilecek her türlü değişikliği ifade etmektedir. Rekabetçi piyasa koşullarında, örgütlerin hedefi, müşterileri için değer yaratmaktır. Kurumları uzun vadede başarılı kılan ürettiği ürünler değil, ürünlerin ve hizmetin üretildiği üretim ve yönetim süreçlerinin üstünlüğüdür. İnsan kaynakları politikalarında etkinliği ve verimliliği sağlamak isteyen örgütler, tüm dünyada yaşanan yoğun rekabet ortamında, kendilerini hızlı değişim sürecine uydurmaya çalışmaktadırlar.

Küreselleşme ve rekabet, yasal ve kültürel değişiklikler, teknolojik yenilik ve bilgi çağı, ekonomik krizler ve eğilimler örgütsel değişime yol açan başlıca unsurlardır. Yönetim fonksiyonlarından ilk aşama olan planlama hangi işin nasıl yapılacağına yönelik amaç ve stratejileri belirlemek anlamındadır. İkinci aşama olan örgütlenme ise, belirlenen amaca en etkin ve verimli şekilde ulaşacak yapıyı oluşturmaktır. Öyleyse kurumun amaçları veya bu amaçlara ulaşmak için izlediği politikalar değiştiğinde kurumun örgüt yapısı da değişmelidir.

Yeniden Yapılanma, örgütün performansını arttırmak amacıyla mevcut yapısının ve buna bağlı olarak bölümlere ayırma yöntemlerinin değişen amaçlar, değişen politikalar, değişen çevre koşulları ve değişen teknoloji doğrultusunda gözden geçirilerek yeniden saptanması ve buna bağlı olarak yetki, sorumluluk ve haberleşme ilişkilerinin yeniden düzenlenmesidir (Timur,2008: 94)

Toplam Kalite Yaklaşımı, Dış Kaynaklardan Yararlanma, Şebeke Örgüt, Kıyaslama, Güçlendirme, Küçülme, Öğrenen Örgütler, Sanal Örgütler, Yalın Örgütler değişen örgütlenme biçimleri arasındadır. Yönetim yaklaşımlarında yaşanan bütün değişimlerin odak noktası insan unsuruna dayanmakta ve bunun sonucunda da İnsan Kaynakları Yönetimi kavramının önemi ortaya çıkmaktadır. İnsan Kaynakları Yönetimi

kavramsal olarak, herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak biçimde, yasalara da uyularak etkin yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmalar bütünüdür.

Günümüz çağdaş yönetim anlayışında örgütü başarılı ya da başarısız yapan en önemli unsurun insan olduğu gerçeği pek çok kişi ve örgüt tarafından kabul edilmektedir. Çağdaş anlamda İnsan Kaynakları Yönetimi çalışanların bilgi, yetenek ve becerilerinin işlevsel biçimde kullanılmasını sağlayarak işletmeye olan katkılarını en üst düzeye çıkarmak ve aynı zamanda iş yaşamının kalitesini yükseltmek konularını kapsamaktadır (Tahiroğlu, 2002: 21). Bilgi ekonomisinin getirdiği yeni ekonomik yapılanmanın etkisiyle işletmelerin sahip oldukları maddi varlıkları kadar maddi olmayan varlıkları da önemli hale gelmiştir. Örgütler, kendi yapılarına, kurumsal kültüre, dışa açık yöntemlere uyan yenilikçi unsurları insan kaynakları politikalarına dâhil etmek için iyi eğitilmiş, uzmanlaşmış, esnek ve yaratıcı işgücüne ihtiyaç duymaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi yaşamsal nitelikli bir örgütsel işlev olarak görülmeye başlanmıştır. İnsan kaynakları yöneticileri de genel işletme kararlarına daha çok katılarak ve işgücü programlarının örgütsel hedeflere olan etkisinin daha çok farkına vararak davranmak durumundadır. Çağımızda örgüt çalışanlarının beden gücünden ziyade akıl gücünü ön plana çıkaran yeni yönetim anlayışı benimsenmelidir.

Çağdaş örgütler çevrelerindeki değişime en hızlı ve esnek cevap veren, değişimi yaşarken de yeniden yapılanma konuları ve beklenen sonuçlarını değişimin baş aktörleri olan çalışanlarıyla paylaşan, sürekli öğrenmeye açık çalışanlarının süreçlere katılımı sağlamaya yönelik çabalayan yapılardır. Başarının sırrını, sadece örgütün maddi kaynakları ile ilgili verimliliğine bağlamak yerine insan kaynakları potansiyelinin de örgüt içinde nasıl en üst düzeyde kullanılacağını dikkate almak gerekmektedir.

Günümüzde işletmeler sürekli değişen bir ortamda faaliyet göstermektedir. Karmaşıklık, hız, değişkenlik ve belirsizlik, günümüz çalışma hayatının sürekli karşı karşıya kaldığı olgulardır. Değişen bu olgulardan finansal sistemin bel kemiği olan bankacılık sektörü de nasibini almaktadır. Teknoloji hayatın her alanında olduğu gibi bankacılıkta da işlerimizi kolaylaştırmaktadır. Bugün gelinen noktada teknoloji bankayı insanın ayağına getirmektedir. Teknoloji ağırlıklı olarak gelişen yeni hizmet anlayışı

müşteri odaklı bireysel bankacılık diye adlandırılmaktadır. Bu duruma özellikle iletişim sektöründe yaşanan gelişmeler bankacılık üzerinde etkili olmuştur. Bankalar, müşteriye kazanmak ve devamlı müşteri haline getirmek için kaliteli, hızlı, daha az maliyetli hizmet sunmak zorundadırlar.

Günümüzde rekabette kalıcılık ve süreklilik, rakiplerden daha iyiyi yapmaya değil, daha kaliteli ve daha farklı yapabilmeye bağlıdır. Koşulsuz müşteri memnuniyetini esas alan günümüz bankacıları, bireysel bankacılık enstrümanlarından müşterilerini alabildiğine yoğun bir şekilde kullandırma gayreti içerisindeyler. Bu gayret, her geçen gün yeni bireysel bankacılık enstrümanlarının geliştirilmesine, bankaların hizmet kalitesinde gözle görülür artışlara ve hizmet farklılaşmalarına yol açmaktadır.

Günümüz bankacılığının çeşitli teknolojik iletişim aletlerinden (telefon, bilgisayar, cep telefonu, internet) oluşan iletişim kanallarının da kullanılarak hizmet sunmaları anlamına gelen “uzaktan bankacılık” kavramı ortaya çıkmıştır ve bu uygulama var olan şube yapısının kayda değer bir kısmının yerine geçmiştir. Araştırma sonuçlarından da anlaşılacağı üzere bankalar günümüzde bilinçli bir şekilde teknolojiyi kullanarak hem kendileri açısından hem de müşterileri açısından olumlu sonuçlar doğuracak bir takım köklü değişikliklere gitmenin gereğinin farkındadırlar. Elbette tüm bunların istenilen düzeyde başarıyla gerçekleşmesi bankalarda istihdam edilen insanların yeniden yapılanma sürecine ve sonuçlarına fiziksel ve zihinsel olarak katılımları ile mümkündür.

Bankalarda her geçen gün kullanılan teknoloji düzeyin yükselmesi insan kaynaklarının daha yüksek niteliklere donanımlı olmasını gerektirmektedir. Bilgi teknolojilerinin geniş kullanımı, çalışanların tutum, davranış ve çalışma şekillerinde değişiklik yapmalarını zorunlu kılmıştır. İleri bilgi teknolojileri kullanıldıkça, iş süreçlerinin bütün aşamalarını gözetebilecek nitelikte insan kaynaklarına gereksinim artmaktadır.

Anket çalışmamız da göstermektedir ki, yeniden yapılanma süreci bankacılık sektöründe hizmet anlayışında, teknoloji kullanımının yaygınlaşmasında, örgüt yapısının kademelerinin azalarak yatay hale gelmesinde, istidam konusunda, küreselleşme ve rekabet konularında çalışanlar tarafından oldukça yoğun bir biçimde

algılanmaktadır. Ancak bilgi paylaşımı ve kararlara katılım konusunda bankacılar kendilerinin yeniden yapılanmada yeteri kadar sürece dahil düşünmemektedir.

Anket çalışmasında sonuçlarını etkileyen faktörlerden bir tanesi esnek mesai saatleri altında ve teknoloji kullanımının daha fazla performans göstermeyi gerekli kıldığı rekabet ortamında hizmet eden banka çalışanlarının adeta robotlaşmış olmasıdır. Zira çalışanlar açısından cinsiyet, yaş, medeni durum gibi demografik farklılıklar anlamını yitirmiştir.

Bizim bu konudaki önerimiz, değişime ilk olarak bankanın örgüt yapısının yalın ve yatay hale getirilmesiyle başlamasıdır. Hiyerarşik yapının ve kademelerin azaltılması, iletişim kanallarının açık olması ve takım çalışmasının desteklenmesi başarı faktörü üzerinde olumlu etkilere sebep olacaktır. Genellikle değişimi üst yönetim tasarlamakta ve astlar sadece bu uygulamaların verimli şekilde gerçekleşmesinden sorumlu tutulmaktadır. Ancak bu şekilde faaliyet gösteren bankalarda çalışanlar yaratıcılıktan ve kendilerini geliştirmekten uzak kalmaktadırlar. Personel güçlendirme uygulamaları yaygınlaştırılmalıdır. Çalışanlarının fikirlerine saygı duyan ve onlarla bilgiyi paylaşarak, kararlara katılımlarını sağlayan bankalar yeniden yapılanma sürecine bir adım önde başlayacaktır.

Bunlara ek olarak banka çalışanları performans değerlendirmelerinin çalıştıkları şube müdürü tarafından yürütülmesi nedeniyle tutum ve davranışlarında ağırlıklı olarak müşteriye değil üst yönetime karşı düzenlenmektedirler. Ancak bazı durumlarda şube yetkilileri yeterince nesnel olamamaktadır, bunun sonucunda çatışma ortamına zemin hazırlanmakta ve süreçlere katılımı sorun yaşanmaktadır. Ayrıca bankaların kendi vizyon ve misyonları çalışanlara sürecin başında izah edilmeli ve bu doğrultuda insan kaynağı seçim ve yerleştirilmesine özen gösterilmelidir. Böylece örgüt kültürünün yerleşmesi konusunda önemli bir adım atılmış olacaktır.

Gerekli koşullarda dış kaynaklardan yararlanma, katma değer yaratmayan hizmet konularında küçülme ve kıyaslama gibi tekniklerin devreye sokulmasıyla rekabetin yoğun biçimde yaşandığı bankacılık sektöründe ciddi anlamda zaman tasarrufu sağlanmış olacaktır. Toplam kalite anlayışında hedef, müşterilerin istek ve beklentileri doğrultusunda ürün ve hizmetlerin kalitesinin yükseltilmesi ve verimliliğin artırılmasıdır. Toplam kalite felsefesinde kalite ve verimliliğin artırılması için

Çalışanların memnuniyeti, motivasyonu ve ödüllendirilmesi, performans değerlendirme ve lme yöntemlerinin kullanılması, hataların ve yanlışların ortadan kaldırılması, ekip çalışmasına ağırlık verilmesi, stratejik planlamanın yapılması gibi hedefler üzerinde durulmaktadır. Başarılı olabilmek için, yönetim kademesinin insan faktörünü dikkate alarak yeniden yapılanma sürecinin neleri kapsadığını ve öngörülen sonuçlarını çalışanlarıyla paylaşması gerekmektedir.

KAYNAKLAR

- Aktan C.Can. (1999). 2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri: İnsan Mühendisliği, TÜGİAD Yayını, İstanbul.
- Aktan, C.C., Vural, İ.Y. (2004). Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri, *Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu Yayını*, No:254
- Akyüz F. (2001). *Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*, Sistem Yayıncılık, 1.Basım, İstanbul.
- Altınışik, R.vd.(2001). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı, 1.Baskı, Adapazarı.
- Anafarta, N. (2001). Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasında Bireysel Perspektif, *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:1, Sayı:2, s 3.
- Asunakutlu T. , Coşkun B. (2000). Stratejik Yönetimde Örgütün Rolüne İlişkin Bir Değerlendirme, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:2, Sayı:4.
- Avolio B.J. vd, (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance, *Journal of Organizational Behavior*, Cilt 25
- Barutçugil İ. (2004) Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Bayraktaroğlu S. (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi, Yargı Yayınları, İstanbul.
- Bingöl D.(2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Boehringer R.(2004). Implementing Organisational Change The Role Of Change Agent,<http://www.odgroup.com/articles/change.html>, (11.01.2010).
- Bozkurt V. (2000). *Enformasyon Toplumu ve Türkiye*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Budak G. vd, (1999). İşletme Yönetimi, Barış Yayınları, İzmir.

- Budak G., Budak G. (2006). *Kriz ve Yönetimi, Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler*, Nobel Yayınları, Ankara.
- Büyükuslu, A.R.(1998). *Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi*, Der Yayınları, İstanbul.
- Can H. vd,(2001). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Can M.(1994). *Toplu İş Sözleşmesi Özerkliği Bağlamında Kapsam Dışı Personelin Niteliği*, Sentez Yayınları, İstanbul.
- Chaisiri K. (2006), *Human Resource Development Through Continuous Improvement: A Case Study of Yasothon Hospital, Thailand*, www.who.int/hrh/en/HRDJ.(02.01.2010)
- Çankaya F., Öz M.(2001). *Türkiye’de Kamu Bankalarının Özelleştirilmesi-Kamu ve Özel Sermayeli Bankalarda Etkinlik ve Verimlilik Analizi*, TBB, Yayın No:221,İstanbul.
- Çolak F., Yiğidim A. (2001). *Türk Bankacılık Sektöründe Kriz*, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Daft R. L. (2000). *Management*, Harcourt College Publisher, 5th Edition, USA.
- Daft R. L. (2001). *Organization Theory and Design*, 7. Edition, Ohio, OH: South Western.
- Demirbilek Tunç. (1996). *Örgütsel Değişimin Örgüt Yaşamındaki Yeri ve Önemi Hizmet Sektöründe Bir Uygulama*, Verimlilik Dergisi, Cilt:21, Sayı: 1, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara.
- Dess G., Pickens J. (2000). *Changing Roles: Leadership in the 21. Century*, Organizational Dynamics, Vol. 78.
- Dessler G. (2003). *Human Resource Management*, Prentice Hall, 9. Baskı, New Jersey.
- Dinçer, Ö. (2003). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayınları, 6. Baskı, İstanbul.
- Doğan S. (2003). *Personel Güçlendirme*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Drucker P. (2000). *Gelecek İçin Yönetim*, Çev. F. Üçcan, İş Bankası Yayınları, Ankara.

- Efil İ. (2002). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, 7. Baskı, Alfa Kitabevi, Bursa.
- Efil İ. (2006). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Genişletilmiş 8. Baskı, Alfa Kitabevi, Bursa.
- Ekren N.(2004). *Uluslararası Bankacılık ve Türkiye Örneği*, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Yayın No:258, Ankara.
- Eren Erol. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Eren Erol. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Eroğlu F. (1997). Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine ,*MPM Anahtar Dergisi*, Sayı:104.
- Eroğlu F. (1998). *Küreselleşme Sürecinde Yönetim Krizi ve Çözüm Yolları*, Berikan Yayınları, Ankara.
- Ersoy N.F.(2002). *Finansal Hizmetlerde CRM Kavramı*, Pazarlama Dünyası.
- Fındıkçı İ. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları, 5.Baskı, İstanbul
- Financial Technology Infrastructure.(Dec. 1997).Informal Working Group Report
- Freytag P. V., Hollensen S. (2001). The Process of Benchmarking, Benchlearning and Benchaction, *The TQM Magazine*, Vol. 13, No. 1.
- Geus, A. (1998). *Yaşayan Şirket - İş Dünyasında Büyüme, Öğrenme ve Uzun Ömür*, Demirbank Yayınları, Çeviren: Ahmet Ünver, İstanbul.
- Genç N.(2004), *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, Seçkin Yayınevi, Ankara.
- Gomez M. vd, (2007). *Managing Human Resources*, 5. Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Greenspan A. (2002). *İnsan Kaynağına Yatırım*, Executive Excellence, Sayı:59
- Grieves J.(2000). Navigating Change Into The New Millenium: Themes and Issues for The Learning Organisation, *The Learning Organization*, Vol.7
- Güleş H.K., Burgess T. F. (2000). Günümüz İşletmelerinde Değişim Yönetimi: Yöntemler ve Uygulanabilirliği, *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:14, S:1.

- Hampton D. (1977). *Contemporary Management*, McGraw –Hill Companies.
- Helvacı A. (2006). *Değişim Yönetimi ve Eğitim Örgütleri*, Sinerji Yayınları.
- Hussey D. E. (1997). *Kurumsal Değişimi Başarmak*, Rota Yayınları, Etkin Yönetim Dizisi, İstanbul.
- İrmiş, A.(1998). “Örgütlerde İnsan Davranışlarının Yönetimi Açısından Kararlara Katılma”, *Örgütlerde İnsan Davranışlarının Yönetimi Sempozyumu*,190-199 İzmir.
- İrmiş, A. (2003). *Yeni Bir Örgütlenme Şekli Olarak Şebeke Organizasyonlar*, Beta Yayınları, İstanbul.
- İşcan, Ö.F., A. Naktiyok. (2005). *Digital Çağı Örgütleri*, Beta Yayınları, İstanbul.
- İşman A. vd, (2002). “Uzaktan Eğitimin Yönetimi: Bir Model Önerisi”, *Açık ve Uzaktan Eğitim Sempozyumu*, 23-25 Mayıs, Eskişehir.<http://aof20.anadolu.edu.tr>,(16.04.2007).
- Jennex M. (2007). What is Knowledge Management - Knowledge Management in Modern Organizations, Idea Group, San Diego University, USA.
- Kanter, R. M. (1999). *From Spare Change to Real Change: The Social Sector as Beta Site for Business Innovation*, Harvard Business Review.
- Keser A.(2005). Yeni Ekonomi Çerçevesinde Çalışma HayatındaYaşanan Dönüşümler, <http://www.isguc.org/arc> s.3 (05.01.2005)
- King C.S. (2005). Postmodern Public Administration: In The Shadow of Postmodernism, *Administrative Theory & Praxis*, Vol:27, No:3.
- King, (2000). White-Collar Reactions to Job Insecurity and the Role of the Psychological Contract: Implications for Human Resource Management, *Human Resource Management*, Vol:39, No:1,s.81.
- Koçel T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Yayınları, İstanbul.
- Kotter J.P. (1996). *Leading Change*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Larsen K.R.T. vd, (2002). *Preparing to Work In The Virtual Organization*, Information & Management, Vol:36,pp. 445-456. www.sciencedirect.com

- Mucuk İ. (2005). *Modern İşletmecilik*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Nadler D.A. vd., (1995). *Discontinious Change - Leading Organizational Transformation*, Jossey-Bass Inc., California.
- Fettahlıoğlu Okan, Ö. , Fettahlıoğlu H., Seçil, “Bankacılık ve Zaman Yönetimi”, *Banka ve Para Teknolojileri Dergisi*, Sayı 13,
<http://www.girisim.com.tr/bankatek/sayi13/bankvezam.htm>, (10.01.2010).
- Pınar İ. (1999). Öğrenen Organizasyonların Kültürel Çevresi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:28, Sayı:2.
- Öğüt A. (2001). *Bilgi Çağında Yönetim*, Nobel Yayınları, Ankara.
- Özalp İ. (2000). *İşletme Yönetimi*, Birlik Ofset, Eskişehir.
- Özbakır, G.A. (1992). *İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Uygulamadan Bir Örnek* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özkan Y.(2004). İşletmelerde Değişime Direnme Ve Çözüm Yöntemlerinin İncelenmesi, *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt:6 Sayı.1, Kocaeli.
- Özkaplan N.(1994). *Sendikalar ve Ekonomik Etkileri*, Kavram Yayınları, İstanbul.
- Özer, M. A. (2008). *21.Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler*, Nobel Yayınları, Ankara.
- Parasız, İ. (2007). *Modern Bankacılık Teori ve Uygulama*, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Pfau B. (2001). Measuring The Link Between Human Capital and Shareholder Value, *Journal of Cost Management*, Cilt:15, S. 1.
- Pınar İ.(2007). Öğrenen Organizasyonların Yapısal Özellikleri, *Öneri*, Cilt 7, S.27
- Ryals L.,Payne A. (2001). Customer Relationship Management in Financial Services: Towards Information-Enabled Relationship Marketing, *Journal Of Strategic Marketing*.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa, Ezgi Kitabevi
- Sayılı H.(2003). Örgütsel Küçülme ve Geride Kalanlar Sendromu, *Verimlilik Dergisi*, Sayı.4.
- Senge P. (2001). *Beşinci Disiplin*, Çev. Ayşegül İldeniz - Ahmet Doğukan, 8. Baskı,

Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.

Seymen O. A., Bolat T. (2002). *Örgütsel Öğrenme*, Ezgi Kitabevi, Bursa.

Schuler A.J. (2003). Overcoming Resistance To Change: Top Ten Reasons For Change Resistance, www.ShulerSolutions.com.

Schweiger D.M., Atamer T. and Calori R. (2003). Transnational Project Teams and Networks: Making The Multinational Organization More Effective, Journal of Business

Scott F.E.(1997). Morally Transformational Public Discourse and the Post-modern Problem of What To Do Next, School of Organizational Management, Department of Public Administration, University of LaVerne.

Stewart T.A. (1997). Entellektüel Sermaye; Kuruluşların Yeni Zenginliği, BZDYayın, İstanbul.

Subaşı İ.(1998). *Türk İş Hukukunda Kapsam Dışı Personel*, Metin Kutal'a Armağan, TUHİS Yayını, Ankara.

Tahiroğlu, F. (2002). *Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları*, HayatYayıncılık, 2. Baskı, İstanbul.

Tikici vd, (2006) Toplam Kalite Yönetiminin Radikal Unsurlarından Biri Olarak Yalın Yönetim, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:5, Sayı:15.

Timur H. (2008). Organizasyon Reorganizasyon İş Tanımları ve Norm Kadro, Siyasal Yayınevi, Ankara.

Tutar H.(2004). Kriz ve Stres Yönetimi, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Türker B. (2003). Anket Nasıl Yapılır, Uygulanır, Değerlendirilir, 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Ulrich F. (2002). *Managing Virtual Web Organizations in the 21st Century: Issues and Challenges*, Hershey, PA, Idea Group Publishing, USA.

Ülgen H., Mirze S.K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayıncılık, İstanbul.

Ülsever C. (2003). XXI. Yüzyılda İnsan Yönetimi, Om Yayınevi, İstanbul.

- Winer R. S. (2000). *Marketing Management*, Prentice-Hall Inc., New Jersey.
- Yeniçeri Ö. (2002). *Örgütsel Değişmenin Yönetimi*, Nobel Yayın, 1. Baskı, Yayın No:337, Ankara.
- Yeniçeri Ö. (2002). *Örgütsel Değişmenin Yönetimi, Sorunlar, Yöntemler, Teknikler, Stratejiler ve Çözüm Yolları*, Nobel Yayınları, Ankara.
- Yıldırım E.(2007). *Örgüt Kuramında Yeni Gelişmeler: Postmodern ve Eleştirel Bakış*. A. S. Sargut ve Ş. Özen (Der) *Örgüt Kuramları*, İmge Kitabevi, Ankara.
- Yıldız, M. (2006) *Küreselleşme ve Türk İşgücü Piyasasının Yapısı* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Yüksel Ö., Murat G. (2001). *Sanal Örgütlenmeler: Enformasyon Teknolojilerinin İşletmelerin Örgüt Yapısına ve Rekabet Gücüne Yansıması*, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:3, Sayı:3.
- Yüksel S. Vd, (2004). *Bankacılık Hukuku ve İşletmesi*, Beta Yayınları, İstanbul.

EKLER

EK-1: ANKET

BANKACILIK SEKTÖRÜNDE YENİDEN YAPILANMA SÜRECİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM POLİTİKALARI ÜZERİNE ARAŞTIRMA

Bu ankette yer alan soruların yanıtları Pamukkale Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında yapılmakta olan yüksek lisans tez çalışmasında kullanılacaktır. Anket değişen piyasa koşullarına esnek ve hızlı biçimde cevap vermek zorunda olan banka organizasyonlarında yeniden yapılanma sürecinin insan kaynakları yönetim politikalarına etkisini yansıtacak bilimsel bir çalışma niteliğindedir.

Aşağıda anket soruları iki bölüm halinde verilmektedir. Birinci bölümde demografik bilgiler, ikinci bölümde ise yeniden yapılanma sürecinin bankalarda insan kaynakları yönetim politikalarına etkisi tespit edilmeye çalışılmaktadır.

İnsan kaynakları derken banka şubelerinde her kademedeki görevli çalışanlar kastedilmektedir.

Ayracağınız zaman ve katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Saygılarımızla,

Doç. Dr. Ayşe İrmis

Pamukkale Üniversitesi Öğretim Üyesi

Esin Ülkü Beyazıt

Yüksek Lisans Öğrencisi

I. Bölüm

1. Cinsiyet () Kadın () Erkek
 2. Medeni Durum () Bekar () Evli
 3. Yaş () 18-25 () 26-35 () 36-45 () 46 ve üstü
 4. Çalışma Süresi () 0-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 () 16-25
 () 25 +
 5. Öğrenim Durumu () İlkokul () Ortaokul () Lise () Üniversite ()
 Y. Lisans
 6. Bankadaki Görevi () Eleman () Şef Yrd./ Uzman Yrd. () Şef/ Uzman
 () Yetkili () Müdür Yrd. () Müdür
 7. Gelir Düzeyi () 550-750 () 751-1000 () 1001-1500 ()
 1501-2000
 () 2001-2500 () 2501-3000 () 3001 ve üstü

II. Bölüm

	Hiç (1) Katılmıyorum	(2) Katılmıyorum	(3) Kararsızım	(4) Katılıyorum	Tamamen (5) Katılıyorum
8-Bankamda nitelikli iş gücü istihdam edilmektedir.					
9-Banka çalışanlarının eğitim ve geliştirmesi için yatırım yapılmaktadır.					
10-Eğitim ve geliştirme maliyeti banka personeline yansıtılmaktadır.					
11-Bankacılık sektöründe teknolojinin hızlı gelişmesine bağlı olarak uzmanlık bilgileri kısa sürede değerini yitirmektedir.					
12-Bankamızda bilgi kesintisiz olarak her kademede çalışanla paylaşılmaktadır.					
13-Bankamızda yeniden yapılanma konuları tüm çalışanlarla paylaşılmaktadır.					
14-Bankada yeni ürün ve hizmetlerin sunulmasında çalışanların katılımı sağlanmaktadır.					
15-Banka çalışanlarının kendi birimlerinde kararlara katılımı sağlanmaktadır.					
16-Bankamızda performansa dayalı bir ücretlendirme sistemi vardır.					
17-Çalışma şartları ve ücret gibi konularda çalışanın katılımı sağlanmaktadır.					
18-Bankacılık sektöründe teknoloji ve rekabet koşulları hızla değişmektedir.					

	Hiç (1) Katılmıyorum	(2) Katılmıyorum	(3) Kararsızım	(4) Katılıyorum	Tamamen (5) Katılıyorum
19-Finans sektöründe küreselleşmeyle artan rekabet Pazar payını daraltmakta ve çalışanların hedeflere ulaşması zorlaşmaktadır.					
20-Bankacılıkta yeniden yapılanma örgüt yapısını yatay bir hale getirmiştir.					
21-Bankacılıkta orta düzey yönetici istihdamı azalmaktadır.					
22-Bilişim teknolojilerinin kullanımı çalışanlarının iş yükünü azaltmaktadır.					
23-Bilgisayar sistemlerinin kullanımı yaygınlaşması bankalarda sanal örgütlenme biçiminin gelişmesine sebep olmuştur.					
24-Bilişim teknolojilerinin kullanımı bankacılık sektöründe örgüt yapısının küçülmesine sebep olmaktadır.					
25-Yöneticiler uzmanlaşmış çalışanları elde tutma gayreti içindedirler.					
26-Yeniden yapılanma süreci bireysel bankacılık hizmetlerini ağırlık kazandırmıştır.					
27- Müşteri odaklı sistemde banka çalışanı olmak ekstra harcamalar gerektirmektedir					
28-Yeniden yapılanmanın kesintisiz hizmet anlayışı çalışanların öğle tatilinde de hizmet vermesine sebep olmaktadır.					
29-Yeniden Yapılanma sürecinde yaşanan şirket birleşmeleri banka çalışanlarının iş kaybına sebep olmaktadır.					
30-Bankaların yeniden yapılanmasıyla yeni departmanlar oluşturulmaktadır.					
31-Bankamızda Yeni çalışma gruplarının oluşturulması yönetim sorumluluğunun dağıtılmasına sebep olmaktadır.					
32-Yeniden yapılanma süreci hiyerarşik yapının dolayısıyla yönetim kademelerinin azalmasına sebep olmuştur.					
33-Şubesiz bankacılık anlayışı(ev/ofis, telefon)bankalarda çalışan sayısını azaltmaktadır					

TEŞEKKÜR EDERİM.

EK-2: İLİŞKİSEL TABLOLAR

Tablo 3.12. Yeniden Yapılanma Sürecinin İnsan Kaynakları Yönetim Politikaları Üzerine Etkisi ile Çalışanların Cinsiyetleri Arasındaki İlişki

	Grup	N	Ort	S.s	S.Hat a	t	P
Hizmet anlayışındaki değişim	Kadın	54	4,194	0,538	0,073	1,638	0,104
	Erkek	52	4,014	0,593	0,082		
Teknolojiye bağlı değişim	Kadın	54	4,062	0,583	0,079	0,492	0,624
	Erkek	52	4,006	0,574	0,080		
Örgüt yapısındaki değişim	Kadın	54	3,843	0,386	0,053	2,950	0,004
	Erkek	52	3,554	0,600	0,083		
Küreselleşme ve rekabete bağlı değişim	Kadın	54	4,179	0,461	0,063	1,959	0,053
	Erkek	52	3,968	0,637	0,088		
Değişimin İstihdama Etkisi	Kadın	54	3,620	0,586	0,080	0,267	0,790
	Erkek	52	3,591	0,531	0,074		
Bilgi Paylaşım ve Kararlara Katılım	Kadın	54	3,352	0,716	0,097	-0,490	0,625
	Erkek	52	3,419	0,699	0,097		

Tablo 3.13. Yeniden Yapılanma Sürecinin İnsan Kaynakları Yönetim Politikaları Üzerine Etkisi ile Çalışanların Medeni Durumları Arasındaki İlişki

	Grup	N	Ort	S.s	S.Hata	t	P
Hizmet anlayışındaki değişim	Bekar	32	4,117	0,516	0,091	0,131	0,896
	Evli	74	4,101	0,595	0,069		
Teknolojiye bağlı değişim	Bekar	32	4,083	0,448	0,079	0,571	0,569
	Evli	74	4,014	0,625	0,073		
Örgüt yapısındaki değişim	Bekar	32	3,734	0,423	0,075	0,429	0,669
	Evli	74	3,687	0,560	0,065		
Küreselleşme ve rekabete bağlı değişim	Bekar	32	4,052	0,536	0,095	-0,280	0,780
	Evli	74	4,086	0,576	0,067		
Değişimin İstihdama Etkisi	Bekar	32	3,602	0,411	0,073	-0,055	0,956
	Evli	74	3,608	0,612	0,071		
Bilgi Paylaşım ve Kararlara Katılım	Bekar	32	3,288	0,614	0,108	-0,935	0,352
	Evli	74	3,427	0,741	0,086		

Tablo 3.14. Yeniden Yapılanma Sürecinin İnsan Kaynakları Yönetim Politikaları Üzerine Etkisi ile Çalışanların Yaşları Arasındaki İlişki

	Grup	N	Ort	Ss	S.Hata	F	p
Hizmet anlayışındaki değişim	18-25	8	4,156	0,582	0,206	0,112	0,953
	26-35	63	4,079	0,569	0,072		
	36-45	28	4,143	0,629	0,119		
	46 ve üstü	7	4,143	0,378	0,143		
Teknolojiye bağlı değişim	18-25	8	4,125	0,533	0,188	0,122	0,947
	26-35	63	4,032	0,538	0,068		
	36-45	28	4,000	0,679	0,128		
	46 ve üstü	7	4,095	0,630	0,238		
Örgüt yapısındaki değişim	18-25	8	3,854	0,458	0,162	1,289	0,282
	26-35	63	3,622	0,547	0,069		
	36-45	28	3,827	0,500	0,094		
	46 ve üstü	7	3,738	0,331	0,125		
Küreselleşme ve rekabete bağlı değişim	18-25	8	4,208	0,562	0,199	0,627	0,599
	26-35	63	4,032	0,616	0,078		
	36-45	28	4,167	0,458	0,087		
	46 ve üstü	7	3,952	0,448	0,169		
Değişimin İstihdama Etkisi	18-25	8	3,656	0,399	0,141	0,670	0,572
	26-35	63	3,544	0,567	0,071		
	36-45	28	3,714	0,596	0,113		
	46 ve üstü	7	3,679	0,472	0,179		
Bilgi Paylaşım ve Kararlara Katılım	18-25	8	2,900	0,962	0,340	2,237	0,088
	26-35	63	3,368	0,689	0,087		
	36-45	28	3,593	0,590	0,111		
	46 ve üstü	7	3,257	0,781	0,295		

Tablo 3.15. Yeniden Yapılanma Sürecinin İnsan Kaynakları Yönetim Politikaları Üzerine Etkisi ile Örneklem Grubunun Çalışma Süreleri Arasındaki İlişki

	Grup	N	Ort	Ss	S.Hat a	F	p
Hizmet anlayışındaki değişim	0-5 yıl	35	3,964	0,616	0,104	1,352	0,262
	6-10 yıl	28	4,161	0,537	0,101		
	11-15 yıl	28	4,241	0,525	0,099		
	16 ve üstü	15	4,083	0,580	0,150		
Teknolojiye bağlı değişim	0-5 yıl	35	3,914	0,562	0,095	1,313	0,274
	6-10 yıl	28	4,167	0,467	0,088		
	11-15 yıl	28	4,107	0,560	0,106		
	16 ve üstü	15	3,933	0,779	0,201		
Örgüt yapısındaki değişim	0-5 yıl	35	3,452	0,602	0,102	4,421	0,006
	6-10 yıl	28	3,839	0,394	0,074		
	11-15 yıl	28	3,833	0,411	0,078		
	16 ve üstü	15	3,778	0,544	0,141		
Küreselleşme ve rekabete bağlı değişim	0-5 yıl	35	3,867	0,710	0,120	2,630	0,054
	6-10 yıl	28	4,214	0,398	0,075		
	11-15 yıl	28	4,179	0,467	0,088		
	16 ve üstü	15	4,111	0,499	0,129		
Değişimin İstihdama Etkisi	0-5 yıl	35	3,457	0,502	0,085	1,584	0,198
	6-10 yıl	28	3,759	0,555	0,105		
	11-15 yıl	28	3,625	0,555	0,105		
	16 ve üstü	15	3,633	0,654	0,169		
Bilgi Paylaşım ve Kararlara Katılım	0-5 yıl	35	3,297	0,838	0,142	0,323	0,809
	6-10 yıl	28	3,443	0,600	0,113		
	11-15 yıl	28	3,450	0,641	0,121		
	16 ve üstü	15	3,360	0,710	0,183		

Tablo 3.16. Yeniden Yapılanma Sürecinin İnsan Kaynakları Yönetim Politikaları Üzerine Etkisi ile Örneklem Grubunun Öğrenim Durumları Arasındaki İlişki

	Grup	N	Ort	Ss	S.Hata	F	p
Hizmet anlayışındaki değişim	Lise	11	3,977	0,666	0,201	0,315	0,730
	Üniversite	83	4,123	0,572	0,063		
	Y.Lisans	12	4,104	0,494	0,143		
Teknolojiye bağlı değişim	Lise	11	3,697	0,505	0,152	2,246	0,111
	Üniversite	83	4,064	0,597	0,066		
	Y.Lisans	12	4,139	0,388	0,112		
Örgüt yapısındaki değişim	Lise	11	3,227	0,716	0,216	5,702	0,004
	Üniversite	83	3,745	0,466	0,051		
	Y.Lisans	12	3,833	0,497	0,144		
Küreselleşme ve rekabete bağlı değişim	Lise	11	3,667	0,907	0,273	3,789	0,026
	Üniversite	83	4,104	0,491	0,054		
	Y.Lisans	12	4,250	0,515	0,149		
Değişimin İstihdama Etkisi	Lise	11	3,500	0,548	0,165	1,249	0,291
	Üniversite	83	3,587	0,560	0,061		
	Y.Lisans	12	3,833	0,537	0,155		
Bilgi Paylaşım ve Kararlara Katılım	Lise	11	3,327	0,989	0,298	0,117	0,890
	Üniversite	83	3,381	0,662	0,073		
	Y.Lisans	12	3,467	0,760	0,219		

Tablo 3.17. Yeniden Yapılanma Sürecinin İnsan Kaynakları Yönetim Politikaları Üzerine Etkisi ile Örneklem Grubunun Gelir Düzeyleri Arasındaki İlişki

	Grup	N	Ort	Ss	S.Hata	F	p
Hizmet anlayışındaki değişim	1000 ve altı	28	3,982	0,620	0,117	1,479	0,203
	1001-1500	21	3,988	0,615	0,134		
	1501-2000	17	4,118	0,477	0,116		
	2001-2500	15	4,150	0,311	0,080		
	2501-3000	16	4,422	0,522	0,131		
	3000 ve üstü	9	4,111	0,772	0,257		
Teknolojiye bağlı değişim	1000 ve altı	28	3,929	0,539	0,102	0,635	0,674
	1001-1500	21	3,968	0,493	0,108		
	1501-2000	17	4,078	0,572	0,139		
	2001-2500	15	4,178	0,562	0,145		
	2501-3000	16	4,167	0,644	0,161		
	3000 ve üstü	9	3,963	0,807	0,269		
Örgüt yapısındaki değişim	1000 ve altı	28	3,458	0,652	0,123	2,838	0,019
	1001-1500	21	3,667	0,431	0,094		
	1501-2000	17	3,676	0,554	0,134		
	2001-2500	15	3,844	0,292	0,075		
	2501-3000	16	4,000	0,370	0,093		
	3000 ve üstü	9	3,815	0,444	0,148		
Küreselleşme ve rekabete bağlı değişim	1000 ve altı	28	3,786	0,760	0,144	2,419	0,003
	1001-1500	21	4,079	0,458	0,100		
	1501-2000	17	4,196	0,290	0,070		
	2001-2500	15	4,222	0,349	0,090		
	2501-3000	16	4,271	0,425	0,106		
	3000 ve üstü	9	4,148	0,709	0,236		
Değişimin İstihdama Etkisi	1000 ve altı	28	3,393	0,555	0,105	2,338	0,047
	1001-1500	21	3,548	0,595	0,130		
	1501-2000	17	3,588	0,507	0,123		
	2001-2500	15	3,700	0,392	0,101		
	2501-3000	16	3,750	0,592	0,148		
	3000 ve üstü	9	4,028	0,537	0,179		
Bilgi Paylaşımı ve Kararlara Katılım	1000 ve altı	28	3,014	0,898	0,170	3,883	0,003
	1001-1500	21	3,533	0,608	0,133		
	1501-2000	17	3,553	0,695	0,168		
	2001-2500	15	3,160	0,401	0,104		
	2501-3000	16	3,588	0,429	0,107		
	3000 ve üstü	9	3,889	0,481	0,160		

Tablo 3.18. Yeniden Yapılanma Sürecinin İnsan Kaynakları Yönetim Politikaları Üzerine Etkisi ile Örneklem Grubunun Bankadaki Görevleri Arasındaki İlişki

	Grup	N	Ort	Ss	S.Hata	F	p
Hizmet anlayışındaki değişim	Eleman	24	3,990	0,614	0,125	1,005	0,409
	Şef Yrd./ Uzman Yrd.	13	3,904	0,495	0,137		
	Yetkili/Uzman	47	4,197	0,505	0,074		
	Müdür Yrd.	14	4,161	0,669	0,179		
	Müdür	8	4,156	0,719	0,254		
Teknolojiye bağlı değişim	Eleman	24	3,917	0,592	0,121	1,326	0,266
	Şef Yrd./ Uzman Yrd.	13	3,897	0,498	0,138		
	Yetkili/Uzman	47	4,177	0,439	0,064		
	Müdür Yrd.	14	3,929	0,829	0,221		
	Müdür	8	3,958	0,786	0,278		
Örgüt yapısındaki değişim	Eleman	24	3,389	0,686	0,140	3,336	0,013
	Şef Yrd./ Uzman Yrd.	13	3,718	0,356	0,099		
	Yetkili/Uzman	47	3,844	0,378	0,055		
	Müdür Yrd.	14	3,714	0,618	0,165		
	Müdür	8	3,750	0,427	0,151		
Küreselleşme ve rekabete bağlı değişim	Eleman	24	3,833	0,822	0,168	2,872	0,027
	Şef Yrd./ Uzman Yrd.	13	3,872	0,553	0,153		
	Yetkili/Uzman	47	4,241	0,292	0,043		
	Müdür Yrd.	14	4,048	0,597	0,160		
	Müdür	8	4,208	0,533	0,188		
Değişimin İstihdama Etkisi	Eleman	24	3,531	0,568	0,116	2,135	0,082
	Şef Yrd./ Uzman Yrd.	13	3,385	0,475	0,132		
	Yetkili/Uzman	47	3,644	0,556	0,081		
	Müdür Yrd.	14	3,554	0,573	0,153		
	Müdür	8	4,063	0,458	0,162		
Bilgi Paylaşımı ve Kararlara Katılım	Eleman	24	3,050	0,918	0,187	2,642	0,038
	Şef Yrd./ Uzman Yrd.	13	3,400	0,800	0,222		
	Yetkili/Uzman	47	3,430	0,573	0,084		
	Müdür Yrd.	14	3,514	0,501	0,134		
	Müdür	8	3,875	0,512	0,181		

Tablo 3.19. Yeniden Yapılanma Sürecinin İnsan Kaynakları Yönetim Politikaları Üzerine Etkisinin Alt boyutlarının Aralarındaki İlişkiler

Boyutlar	Boyut	N	r	P
Teknolojiye bağlı değişim	Hizmet anlayışındaki değişim	106	0,455	0,000
Örgüt yapısındaki değişim	Hizmet anlayışındaki değişim	106	0,523	0,000
Örgüt yapısındaki değişim	Teknolojiye bağlı değişim	106	0,602	0,000
Küreselleşme ve rekabete bağlı değişim	Hizmet anlayışındaki değişim	106	0,371	0,000
Küreselleşme ve rekabete bağlı değişim	Teknolojiye bağlı değişim	106	0,413	0,000
Küreselleşme ve rekabete bağlı değişim	Örgüt yapısındaki değişim	106	0,530	0,000
Değişimin İstihdama Etkisi	Hizmet anlayışındaki değişim	106	0,256	0,008
Değişimin İstihdama Etkisi	Teknolojiye bağlı değişim	106	0,362	0,000
Değişimin İstihdama Etkisi	Örgüt yapısındaki değişim	106	0,351	0,000
Değişimin İstihdama Etkisi	Küreselleşme ve rekabete bağlı değişim	106	0,402	0,000
Bilgi Paylaşımı ve Kararlara Katılım	Hizmet anlayışındaki değişim	106	0,062	0,527
Bilgi Paylaşımı ve Kararlara Katılım	Teknolojiye bağlı değişim	106	-0,058	0,554
Bilgi Paylaşımı ve Kararlara Katılım	Örgüt yapısındaki değişim	106	-0,094	0,340
Bilgi Paylaşımı ve Kararlara Katılım	Küreselleşme ve rekabete bağlı değişim	106	0,037	0,710
Bilgi Paylaşımı ve Kararlara Katılım	Değişimin İstihdama Etkisi	106	0,404	0,000

ÖZGEÇMİŞ

Esin Ülkü Beyazıt, 22 Eylül 1978 tarihinde Erzurum’da doğmuştur.

İlköğrenimini Nazilli Beşeylül İlköğretim Okulu’nda tamamlayan Esin Ülkü Beyazıt, Orta öğrenimini Nazilli Anadolu Lisesi’nde, Lise öğrenimini ise Sultanhisar Yasemin Lütfiye Lisesi’nde tamamlamıştır.

Üniversite öğrenimini Ankara Bilkent Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü’nde 3 dönem akademik şeref listesine girerek tamamlamış ve 2001 Yılında mezun olmuştur.

2002 yılında Bankacılık sektöründe yatırım uzmanı olarak çalışmaya başlamış, 2007 yılında anne olmasıyla özellikle sektörün esnek ve belirsiz çalışma saatlerinden dolayı kurumundan istifa ederek, yeni bir girişimde bulunmuş Özel 23 Nisan Kreş Anaokulu ve Çocuk Kulübü’nü kurucu-sorumlu müdür sıfatıyla açmıştır. 2007 yılından itibaren okul öncesi eğitim sektöründe faaliyet göstermektedir.