

ÖRGÜTLERDE YENİDEN YAPILANMA SÜRECİNİN İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİ: BİR BANKA ARAŞTIRMASI

Ahmet Eralp ÇELEN*

Alptekin SÖKMEN**

Yunus BIYIK***

Öz

Küreselleşme, teknolojideki hızlı değişim ve artan rekabet işletmelerde geleneksel örgüt yapısının değişimini zorunlu kılmaktadır. Bu hızlı değişim sürecinde başarılı olmak ancak değişimin önemini ve etkisini kavrayabilmek, çalışanları da bu duruma adapte edebilmekle mümkündür. Örgütlerin varlıklarını sürdürmelerinin yolu değişimi anlamak, sorgulamaktan ve değişime süratle uyabilmekten geçmektedir. Bu çerçevede örgütler değişime uyum araçlarını çağdaş yönetim yaklaşımlarıyla hayata geçirme zorunluluğundadır. Bu yaklaşımlardan en başta gelenlerden birisi de yeniden yapılanmadır. Yeniden yapılanma bir örgütün hızla değişen dış çevre koşullarına ayak uydurmak üzere, kendisini fiziki ve psikolojik platformlarda baştan aşağı yeniden düzenlemesidir. Ancak, yeniden yapılanma sürecinde en önemli husus, değişimin nasıl yapılacağı ve bunun örgüte etkisidir. Her işletmenin değişime karar verme nedenleri ve beklentileri farklılaşabileceğinden, izleyeceği süreç de kendine özgü olabilecektir. Burada en önemli husus ister özel sektör olsun, isterse de kamu sektörü tüm alanlarda uygulanabilirliktir. Bu çalışma güncel bir konuya değinmek ve yeniden yapılanma sürecinin çalışanların iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkilerini belirleyebilmek açısından çok önemlidir. Bu kapsamda, yeniden yapılanma sürecinden geçen bir bankanın çalışanlarına anket uygulanmış, ankete katılan 239 kişinin verileri çeşitli istatistiksel tekniklerle analiz edilerek değerlendirilmiştir. Yapılan araştırma sonucunda, çalışanların yeniden yapılanma sürecine yönelik algısının iş tatminini olumsuz etkilediği ve işten ayrılma niyetini artırdığı tespit edilmiş olup, cinsiyet, görev pozisyonu gibi demografik değişkenlerin yeniden yapılanma sürecine yönelik çalışan algısını, iş tatminini ve işten ayrılma niyetini etkilediği görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Yeniden Yapılanma; İş Tatmini; İşten Ayrılma Niyeti.

* Atama Yetkilisi, Ziraat Bankası, İnsan Kaynakları Bölüm Başkanlığı, aecelen@ziraatbank.com.tr

** Prof. Dr., Gazi Üniversitesi İİBF, İşletme Bölümü, asokmen@gazi.edu.tr

*** Arş. Gör., Gazi Üniversitesi İİBF, İşletme Bölümü, yunusbiyik@gazi.edu.tr

THE EFFECT OF THE REENGINEERING ON JOB SATISFACTION AND INTENTION TO LEAVE: A BANK RESEARCH

Abstract

Globalization, rapid and continuous change in technology, and increased competition oblige change in traditional organizational structures. Being successful in this process is possible though understanding the necessity and importance of this change and also adaption of employees. However, survival in this process necessitates not only understanding and questioning the change but also fast adaptation to this environment. Therefore, organizations should benefit from the instruments designed for adjusting to changes by means of contemporary management approaches. Reengineering is defined as redesigning the organization both physically and psychologically to adapt the changing environment. The most important point in reengineering is how the change will be held and its effect on employees. Since the reasons for reengineering and expectations are different for each organization, the process to manage change will be exclusive for each organization. It doesn't matter if it is a public or private organization; it is important to state that reengineering is possible in all organizations. This study adds to the current literature as it readdresses the reengineering process and observes the job satisfaction and intention to leave in this process. In this study, the employees of a bank in the process of reengineering were surveyed through questionnaires. The data from 239 employees were analyzed by various statistical techniques. As a result, the perception regarding the reengineering process negatively affects to job satisfaction and increases intention to leave. Moreover, it is observed that a demographic variable such as gender and job position affects the perception regarding the reengineering process, job satisfaction and intention to leave.

Keywords: Reengineering; Job Satisfaction; Intention to Leave.

GİRİŞ

Günümüzde sosyal, kültürel, teknolojik, ekonomik ve daha birçok alanda sürekli hızlı bir değişim yaşanmaktadır. Örgütlerde kullanılan sistemler, bilgi, teknoloji ve yöntemler sürekli yaşanan değişime ayak uyduracak şekilde değişmektedir. Rekabet yapısındaki bu büyük değişim, örgütleri öncelikli olarak "değişimi" anlama ve kabullenme yönünde etkilemiştir. Bunun nedeni değişimin ancak örgüt içerisinde benimsenmesiyle başarılabilir. Dış çevrenin karmaşık ve dinamik yapısının farkına varan örgütler, çevrelerindeki değişime sadece örgüt içerisinde yapılacak stratejik odaklı yenilenmeyle yanıt verilebileceğini anlamıştır. Stratejik yönetim perspektifinde yaklaşıldığında, rekabette avantajlı konumu yakalayabilmek ve değişime hızlı bir şekilde uyum sağlayabilmek, hatta bu değişimin önüne geçebilmek ve bu süreci kendi lehine çevirmek başarıyı

getirebilecektir. Bunu yapabilmenin önde gelen yöntemlerinden birisi de yeniden yapılanmadır. Çalışmanın, birinci kısmında yeniden yapılanma, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti kısaca ele alınmış, ikinci kısımda ise, yeniden yapılanma sürecinden geçmiş bir bankada yeniden yapılanmanın iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri araştırılmıştır.

I. YENİDEN YAPILANMA, İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ

Yeniden yapılanma kavramını literatüre kazandıran kişi Micheal Hammer adında Amerikalı bir yönetim uzmanıdır. Hammer'in 1990 yılında Harward Business Review dergisinde "Reengineering: Don't Automate Obliterate" (Değişim Mühendisliği: Otomasyon Değil, İmha Edin), başlığını taşıyan makalesini yayınlamasından sonra yeniden yapılanma kavramı gerek iş dünyasında, gerekse de akademik dünyada büyük ilgi görmüştür. Hammer ve Champy (1994:29)'e göre yeniden yapılanma "Maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi çağımızın en önemli performans ölçülerinde çarpıcı geliştirmeler yapmak amacıyla iş süreçlerinin temelde yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanmasıdır."

Yeniden yapılanmanın temel özellikleri ise şunlardır (Barutçigil, 2004:181-182);

- Değişik niteliklerdeki işler tek bir iş grubu içinde birleştirilir ve bütünleştirilebilir.
- İşi yapanlar karar verme yeteneğine sahip kılınabilir.
- İşlerin yapılma sırası yapay bir zorlamadan çok kendi doğal akışını izler.
- Süreçlerin, işlerin niteliğine göre değişen farklı çeşitlemeleri olabilir.
- Yapılan bir işin bir üst yönetici tarafından denetleme ihtiyacı en aza indirilebilir.
- Katma değer yaratmayan, sadece birbirini başka bir şekilde tekrarlayan işler en alt düzeye indirilebilir.
- Karma ve merkezci olmayan organizasyon yapısına ve işleyişine doğru bir geçiş sağlanabilir.

Yeniden yapılanma girişimlerinde kullanılan yöntem ve uygulanan sürecin önemi de büyüktür. Bu bağlamda işletmelerde yeniden yapılanma süreci şu aşamalardan oluşmaktadır; (1) Örgütlerin yeniden yapılanmaya hazır hale getirilmesi, (2) Örgütün yeniden keşfedilmesi, (3) Örgütlerde yeniden yapılanma sürecinin planlanması ve (4) Yeniden yapılanmanın uygulamaya geçirilmesidir (Yıldırım ve Yavan, 2012:120). Yeniden yapılanmanın örgüte birçok avantaj

sağladığı ve bunların başında da etkinlik ve verimliliğin geldiği rahatlıkla ifade edilebilir. Bununla birlikte çalışanların iş süreçlerindeki radikal değişime ne tür bir tepki vereceği düşünülmelidir. Çalışanların yeniden yapılanmaya yönelik tutumları kapsamında öncelikle irdelenmesi gereken kavramların başında iş tatmini ve işten ayrılma niyeti gelmektedir.

İş tatmininin en yaygın kullanılan tanımı Locke (1976) tarafından geliştirilmiştir. İş tatmini kişinin işini veya işle ilgili deneyimlerini değerlendirmesi sonucu oluşan memnun edici veya olumlu duygusal durum olarak tanımlanmaktadır (Locke, 1976:1304). İş tatmini kişinin işine karşı genel tavrını ifade eder ve tatmini yüksek seviyede olan bir kişinin işine karşı olumlu, düşük seviyede olanın ise olumsuz bir tutumu vardır (Robbins ve Coulter, 2012:375). İş tatmini, çalışanların işlerine karşı hissettikleri hoşnutluk ya da hoşnutsuzluk duygularının işe ilişkin objektif düşünceler ve davranışsal niyetlerden oluşan bir setidir (Davis ve Newstrom, 1989: 176). Öte yandan iş tatmini, sorumluluk, görev çeşitliliği veya iletişim gereklilikleri gibi iş koşulları ile ilgili durumların nesnel bir şekilde değerlendirilmesine ilişkindir. Çünkü iş tatmininin güçlü bir şekilde bu koşullardan kaynaklandığı varsayılır (Dormann ve Zapf, 2001:483). İş tatmini, çalışanların kendilerini işleriyle ilgili olarak olumlu veya olumsuz hissetme derecesidir ve yalnızca yaptıkları görevler değil aynı zamanda işyerinin hem sosyal hem de fiziksel şartlarına karşı gösterdikleri tutum veya duygusal tepkidir (Schermerhorn vd., 2000:118-119).

Çalışanların iş tatminini etkileyen üç temel ilişki vardır, bunlar; (1) çalışan-örgüt ilişkisi, (2) çalışan-yönetici ilişkisi ve (3) çalışan-iş arkadaşı ilişkisidir. Çalışan-örgüt ilişkisi örgütsel strateji ve örgüt hedefleriyle özdeşleşme ve bağlılık faktörlerinin önemini vurgulamaktadır. Ayrıca çalışanlara iş-aile dengesi konusunda örgütün desteğini de içermektedir. Çalışan-yönetici ilişkisi ise iş tatmininde kilit öneme sahiptir. Bu bağlamda yöneticinin yetki devretmesi ve özerklik vermesi çalışanların işlerini değerlendirmelerinde oldukça etkili olmaktadır. Son olarak, çalışanlar ve iş arkadaşları arasındaki ilişki de iş tatmininin önemli bir kaynağıdır (Alegre vd., 2015:1-2).

İşinden tatmin olmayan çalışanlar farklı şekillerde bu tatminsizlik durumuna tepki gösterebilmektedir. Örneğin işinden tatmin olmayan bir çalışan işinden ayrılmaz ancak işe geç gelebilir veya çoğu zaman işini aksatır veya işe gelmez, işine karşı sürekli isyan halinde veya işinden şikayetçi olabilir, yaptığı iş için tüm çabasını tam olarak göstermeyebilir, sorumluluk almaktan kaçınabilir veya çalıştığı örgüte ait herhangi bir şeyi çalabilir (Robbins ve Langton, 2005:85; Vecchio,1995:136).

İşten ayrılma niyeti, çalışanın bilinçli ve amaçlı bir şekilde çalıştığı örgütü terk etmeyi tasarlamasıdır. Genellikle, belirli bir aralığa (Örneğin, sonraki 6 ay içinde) atıfta bulunularak ölçülür ve işi sonlandırma düşüncesini ve

alternatif iş imkânları arama niyetini ifade eder (Tett ve Meyer, 1993:262). İşten ayrılma niyeti, örgütten ayrılma veya düşünsel ve davranışsal eylem arasındaki geçici bağlantıyı kurma ile sonuçlanacak bir karar verme sürecini kapsar. Kişinin gelecek bir zaman diliminde örgütten ayrılması olasılığıdır. Bu olasılık kişinin davranışına (örgütten ayrılma), davranışın hedefine (örgüt) ve davranışın ne zaman oluşacağına bağlıdır (Hughes vd., 2010:353). İşten ayrılma niyeti çeşitli faktörlerden kaynaklanabilmektedir. Bu faktörler; yaş, cinsiyet, görev süresi, tazminat, tecrübe, eğitim ve iş piyasası yapısıdır. Ayrıca ücret ve yönetim tarzından memnun olma durumu, örgütsel bağlılık ve prosedürel adalet gibi faktörler de işten ayrılma niyeti ile ilişkilidir (Kaur vd., 2013:1220). İşten ayrılma niyeti ile birlikte yoğun bir şekilde araştırılan konuların başında iş tatmini gelmektedir. Genel olarak iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki olduğu bulunmuştur. Diğer bir ifadeyle çalışanların iş tatmininin düşük olması durumunda işten ayrılma niyetinin arttığı görülmektedir (Castle vd., 2007; Poon, 2004; Van Dick vd., 2004; Allen vd., 2003; Lambert vd., 2001; Schwegker, 2001; Griffeth vd., 2000; Hellman, 1997; Tett ve Meyer, 1993; Shore ve Martin, 1989).

Literatürde yeniden yapılanmanın işgörenler üzerindeki etkilerini ele alan birçok çalışma mevcuttur. Söz konusu çalışmalardan bazıları şunlardır; Jönsson (2012)'un yeniden yapılanma sonucunda çalışanların iş rollerindeki değişimin iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve genel sağlıkları üzerindeki etkisini kamu sektörü yöneticileri örnekleminde araştırdığı çalışmasında, ilk tercih ettiği pozisyona atanamayan ve hiyerarşik olarak daha alt kademelere atanan yöneticilerin iş tatmini ve genel sağlık düzeylerinde çok büyük azalma, işten ayrılma niyetlerinde ise büyük bir artma olduğu görülmüştür. Probst (2003)'un örgütlerde yeniden yapılanmanın çalışan çıktılarına etkisini araştırdığı çalışmasında yeniden yapılanmanın iş güvenliği, örgütsel bağlılık, zaman baskısı algısı, psikolojik iyi olma ve işten ayrılma niyeti üzerinde olumsuz etkisi olduğuna ilişkin bulgular ortaya çıkmıştır.

Neuman (2003)'ın yeniden yapılanma ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi hastane çalışanları üzerinde araştırdığı çalışmada yeniden yapılanmanın çalışanların iş tatminine negatif etkisi olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Lee ve Teo (2005)'un yeniden yapılanmanın güven ve iş tatmini üzerindeki etkisini bir işletmede yeniden yapılanma gerçekleştirilmeden önce ve gerçekleştirildikten sonra inceledikleri araştırma sonucunda, stratejik karar vericilerin yeniden yapılanmanın sosyal etkilerini göz önünde bulundurmaları gerektiğini ve değişimin negatif etkilerinden korunmak için sosyal destek sistemlerinin geliştirilmesini önermektedir.

II. YENİDEN YAPILANMA SÜRECİNİN İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİNİN TESPİTİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Artan banka sayısı, kurumsal rekabetin karlılığı azaltması ve makroekonomik riskler nedeniyle yeni arayışlara giren bankalar müşteri odaklı sistemi keşfetmişlerdir. Birbiri ardına müşteri odaklı bireysel bankacılık ürünlerini piyasaya süren bankalar hizmet kalitesinde farklılaşmaya gitmek durumunda kalmışlardır. Bunun sonucunda bankalar aşırı bir rekabetin yaşandığı günümüzde rakiplerine üstünlük sağlamak için çeşitli ve kaliteli hizmet sunma yarışına girmişlerdir. Bankacılık sektöründe artan aşırı rekabet, işletmelerin buldukları yapı ile ilgili düzenlemelere gitmelerine neden olmuştur. Bu yeni düzenleme de yeniden yapılanmadır. Dolayısıyla bu çalışmada yeniden yapılanma sürecini yaşamış bir bankanın çalışanlarının süreçteki iş tatmini ve işten ayrılma niyeti araştırma konusu yapılmıştır.

2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı, yeniden yapılanma sürecini yaşayan bir kamu bankasında görev yapanların iş tatmininin ve işten ayrılma niyetlerinin bu radikal değişim sürecinden nasıl etkilendiğini incelemektir. Bu amaçla, kamu bankasında çalışan ve yapılan yeniden yapılanma sürecini algılamaları farklı olan bireylerin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmada ayrıca, çalışanların yeniden yapılanma sürecine yönelik algılarının, iş tatmini düzeyinin ve işten ayrılma niyetinin yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, görev yeri ve görev pozisyonu gibi kimi demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı da araştırılmıştır. Çalışmada alan araştırması için, bir kamu bankası tercih edilmiştir. Bunun nedeni uygulamada kolaylığın ve ulaşılabilirliğin yanı sıra, bankacılığın emek yoğun bir sektör olması ve çalışanların müşteri tatmini konusunda doğrudan etkileridir.

2.2. Araştırmanın Yöntemi

2.2.1. Ölçekler

Anket formunda yer alan sorular, çalışmanın teorik çerçevesine uygun olarak hazırlanmıştır. Anket formu demografik değişkenler, yeniden yapılanma ölçeği, iş tatmini ölçeği ve işten ayrılma niyeti ölçeği olmak üzere dört bölümden oluşmaktadır. Anket formunun ilk 7 sorusunda katılımcıların yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, görev pozisyonu, görev yeri gibi demografik özellikleri özellikleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Çalışanların yeniden yapılanmayı nasıl algıladıklarını belirlemek için Zweni (2004) tarafından geliştirilen 9 maddelik “yeniden yapılanma ölçeği”, iş tatmini ile ilgili olarak Brayfield ve Rothe, nin (1951) geliştirmiş olduğu 5 maddelik ölçek ve işten ayrılma niyeti ile ilgili olarak ise Cammann, Fichman, Jenkins, ve Klesh (1979) tarafından geliştirilen 3

maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Her üç ölçeğin Türkçe'ye uyarlanmasında sorular İngilizce ve Türkçeyi iyi bilen iki İngilizce dil uzmanı ve sosyal bilimler alanında uzman iki kişi tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Dört uzman çevirisinin ortak noktaları dikkate alınarak ortaya çıkan ölçeklerin Türkçe taslağı başka bir dil uzmanı tarafından tekrar İngilizceye çevrilmiştir. Bu işlem sonucunda ölçeklerin orijinali ve Türkçeden çevirisiyle uyumlu bulunan sorular ile anket formu hazırlanmıştır.

Ölçeklerin güvenilirliğinin ölçülmesi amacıyla önceden belirlenmiş 30 kişiye ölçekteki sorular sorulmuş olup, ölçeğin uygulandığı gruptan alınan sonuçlara göre Cronbach's Alpha değerleri sırasıyla yeniden yapılanma için 0,946, iş tatmini için 0,887 ve işten ayrılma niyeti için 0,763'tür ve bu değerler ölçeklerin yeterince güvenilir olduğunu göstermektedir. Ayrıca bu üç ölçekteki soruların tamamı 5'li Likert ölçeğiyle değerlendirilmiştir (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Fikrim Yok, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum).

Tablo 1: Ölçeklerin Güvenirlik Katsayıları

Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach Alfa Katsayıları
<i>Yeniden Yapılanma</i>	9	.946
<i>İş Tatmini</i>	4	.887
<i>İşten Ayrılma Niyeti</i>	3	.763

Yeniden yapılanma ölçeğindeki sorulardan bazıları şunlardır; “Üst düzey yöneticiler etkili olarak yeniden yapılanma sürecini uyguladılar”, “Yeniden yapılanma süreci iyi planlandı.”. İş tatminine ilişkin örnek sorular; “Mevcut işimden oldukça memnunum”, “İşimin oldukça keyifsiz olduğunu düşünüyorum” şeklindedir. İşten ayrılma niyeti ölçeğindeki sorulardan bazıları ise şöyledir; “Kurumdan ayrılmayı sık sık düşünüyorum”, “Yakında yeni bir iş arama ihtimalim oldukça yüksektir.”

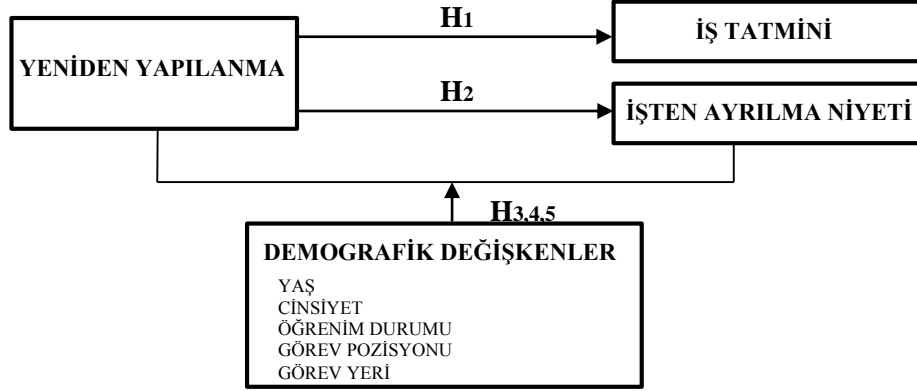
2.2.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, bankacılık sektöründe faaliyet gösteren bir kamu bankası oluşturulmaktadır. Bu bankayı diğer bankalardan farklı kılan nokta 151 yıldır başarılı olarak kabul edilmesi pazarda güvenilir banka algısı ile faaliyet göstermesi ve yakın bir zamanda yeniden yapılanma sürecinden geçmiş olmasıdır. Bu süreçte bankanın çalışan sayısının 24 bin olması nedeniyle örneklem olarak anketin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi ve bankanın tüm birimlerinde süreci gözlemlemek için şube, genel müdürlük ve bölge yapılarına bağlı olarak tüm çalışan sayısının yaklaşık yüzde birine (239 kişiye) kolayda örneklem yöntemiyle anket uygulanmıştır. Anket soruları e-posta yoluyla

bildirilmiş olup, bildirim yapılan kişiler e-postada belirtilen link yoluyla anket sorularını çevrim içi şekilde cevaplamıştır.

2.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Bu araştırmada yeniden yapılanma sürecinin çalışanların iş tatminlerini ve işten ayrılma niyetlerini nasıl etkilediği incelenmiştir. Bu doğrultuda araştırmanın bağımlı değişkenleri iş tatmini ve işten ayrılma niyetidir, bağımsız değişkeni ise yeniden yapılanma sürecidir. Çalışanların yeniden yapılanma sürecine yönelik algılarının iş tatmini ve işten ayrılma niyetini etkileyip etkilemediği incelenmiştir. Ayrıca bu algının, iş tatmini düzeyinin ve işten ayrılma niyetinin yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, görev yeri ve görev pozisyonuna göre farklılaşıp farklılaşmadığı analiz edilmiştir.



Şekil 1: Araştırma Modeli

Araştırmanın temel hipotezleri ve alt hipotezleri aşağıdaki gibidir;

H1: Örgütlerde yeniden yapılanma iş tatminini olumsuz etkiler.

H2: Örgütlerde yeniden yapılanma işten ayrılma niyetini artırır.

H3: Örgütlerde yeniden yapılanma örneklemin demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

H3a: Çalışanların yeniden yapılanma sürecine yönelik algıları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H3b: Çalışanların yeniden yapılanma sürecine yönelik algıları öğrenim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H3c: Çalışanların yeniden yapılanma sürecine yönelik algıları görev pozisyonuna göre farklılık göstermektedir.

H3d: Çalışanların yeniden yapılanma sürecine yönelik algıları kurumdaki görev yerine göre farklılık göstermektedir.

H3e: Çalışanların yeniden yapılanma sürecine yönelik algıları yaşa göre farklılık göstermektedir.

H4: İş tatmini örneklemin demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

H4a: Çalışanların iş tatmini cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H4b: Çalışanların iş tatmini öğrenim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H4c: Çalışanların iş tatmini görev pozisyonuna göre farklılık göstermektedir.

H4d: Çalışanların iş tatmini kurumdaki görev yerine göre farklılık göstermektedir.

H4e: Çalışanların iş tatmini yaşa göre farklılık göstermektedir

H5: İşten ayrılma niyeti örneklemin demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

H5a: Çalışanların işten ayrılma niyeti cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H5b: Çalışanların işten ayrılma niyeti öğrenim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H5c: Çalışanların işten ayrılma niyeti görev pozisyonuna göre farklılık göstermektedir.

H5d: Çalışanların işten ayrılma niyeti kurumdaki görev yerine göre farklılık göstermektedir.

H5e: Çalışanların işten ayrılma niyeti yaşa göre farklılık göstermektedir.

2.4. Araştırmada Kullanılan Veri Analiz Teknikleri

Anket uygulaması sonucunda elde edilen veriler, SPSS programı yardımı ile değerlendirilmiştir. Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine ilişkin veriler, yüzdesel değerler ve frekans analizleri ile açıklanmıştır. Araştırmada kullanılan ölçekler için Cronbach's Alfa güvenilirlik analizi yapılmış ve güvenilirlikleri değerlendirilmiştir. Araştırma hipotezlerinin test edilmesinde Pearson korelasyon tekniği, regresyon analizi, Tukey post hoc analizi, tek yönlü varyans analizi ve bağımsız t-test analizi kullanılmıştır.

2.5. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirme

2.5.1. Örneklemin Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılanların 137'si (%57,3) erkek 102'si (%42,7) kadındır, öğrenim durumu bakımından %24,3'ü yüksek lisans, %69'u lisans, %2,9'u ön lisans, %3,3'ü ise lise mezundur. Katılımcılar görev yeri olarak şube, genel

müdürlük ve bölgelerde çalışmaktadır. Buna göre ise 133 kişi şubede, 30 kişi bölgede, 76 kişi ise genel müdürlükte çalışmaktadır. Katılımcıların yaş ortalaması 33,5 ve ortalama çalışma süresi 9 yıl olarak belirlenmiştir. Araştırmaya katılan 239 kişiden 234 kişi unvanını belirtmiş olup, 5 kişi unvanını belirtmek istememiştir. Unvan belirten 234 kişinin dağılımı; 2 banko asistanı, 34 servis görevlisi, 73 servis yetkilisi, 46 yönetmen yardımcısı, 47 yönetmen, 6 uzman yardımcısı, 12 uzman, 2 iç kontrolör yardımcısı, 2 iç kontrolör, 1 kıdemli iç kontrolör ve 9 müdür şeklindedir. Araştırmaya katılan 239 kişiden 121'i asistan, 106'sı yetkili, 12'si yönetici pozisyonunda görev yapmaktadır. Araştırmaya katılanlardan 75'i 1-5 sene arası, 92'si 5-10 sene arası, 9'u 10-15 sene arası, 37'si 15-20 sene arası, 7'si 20-25 sene arası, 17'si 25-30 sene arası süredir çalışmaktadır. 2 kişi ise çalışma süresi ile ilgili soruyu cevaplandırmamıştır.

Tablo 2: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişken	Frekans	Yüzde	
Cinsiyet	<i>Erkek</i>	137	57,3
	<i>Kadın</i>	102	42,7
	<i>Toplam</i>	239	100
Öğrenim Durumu	<i>Lise</i>	9	3,8
	<i>Ön Lisans</i>	7	2,9
	<i>Lisans</i>	165	69
	<i>Yüksek Lisans</i>	58	24,3
	<i>Toplam</i>	239	100
Görev Yeri	<i>Şube</i>	133	55,6
	<i>Bölge</i>	30	12,6
	<i>Genel Müdürlük</i>	76	31,8
	<i>Toplam</i>	239	100
Görev Pozisyonu	<i>Asistan</i>	121	50,6
	<i>Yetkili</i>	106	44,4
	<i>Yönetici</i>	12	5
	<i>Toplam</i>	239	100

Tablo 2'nin Devamı (Katılımcıların Demografik Özellikleri)

Değişken		Frekans	Yüzde
Çalışma Süresi	<i>1-5 sene</i>	75	31,4
	<i>5-10 sene</i>	92	38,5
	<i>10-15 sene</i>	9	3,8
	<i>15-20 sene</i>	37	15,5
	<i>20-25 sene</i>	7	2,9
	<i>25-30 sene</i>	17	7,1
	<i>Toplam</i>	237	99,2
Unvan	<i>Banko Asistanı</i>	2	0,8
	<i>Servis Görevlisi</i>	34	14,2
	<i>Servis Yetkilisi</i>	73	30,5
	<i>Yönetmen Yardımcısı</i>	46	19,2
	<i>Yönetmen</i>	47	19,7
	<i>Uzman Yardımcısı</i>	6	2,5
	<i>Uzman</i>	12	5
	<i>İç Kontrolör Yardımcısı</i>	2	0,8
	<i>İç Kontrolör</i>	2	0,8
	<i>Kıdemli İç Kontrolör</i>	1	0,4
	<i>Müdür</i>	9	3,8
	<i>Diğer</i>	5	2,1
	<i>Toplam</i>	239	100

2.5.2. Korelasyon Analizleri

Yeniden yapılanma, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve demografik değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü ve derecesini belirlemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizine ilişkin bulgular Tablo 3'te sunulmuştur. Tablo 3'te görüldüğü gibi, yeniden yapılanma ile iş tatmini arasında negatif yönlü ve güçlü bir ilişki ($r=-0,745$, $p<0,01$) bulunmaktadır. İşten ayrılma niyeti ile yeniden yapılanma arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki ($r=0,728$, $p<0,01$) bulunmaktadır. İş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında ise negatif yönlü ve güçlü bir ilişki ($r=-0,762$, $p<0,01$) bulunmuştur. Demografik değişkenler ile yeniden yapılanma, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki incelendiğinde, cinsiyet ile yeniden yapılanma arasında negatif yönlü ve zayıf bir ilişki ($r=-0,248$, $p<0,01$), iş tatmini ile pozitif yönlü ve zayıf ($r=0,173$, $p<0,01$), işten ayrılma niyeti ile negatif yönlü ve zayıf bir ilişki ($r=-0,164$, $p<0,01$) olduğu görülmektedir. Öğrenim durumu ile yeniden yapılanma arasında pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki ($r=0,048$, $p>0,01$), iş tatmini ile pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki ($r=0,018$, $p>0,01$), işten ayrılma niyeti ile negatif yönlü ve zayıf

bir ilişki ($r=-0,034$, $p>0,01$) olduğu görülmektedir. Görev pozisyonu ile yeniden yapılanma arasında pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki ($r=0,213$, $p>0,01$), işten ayrılma niyeti ile arasında pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki ($r=0,234$, $p<0,01$), iş tatmini ile arasında ise negatif yönlü ve zayıf bir ilişki ($r=-0,264$, $p<0,01$) olduğu görülmektedir. Görev yeri ile yeniden yapılanma arasında pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki ($r=0,038$, $p>0,01$), iş tatmini ile arasında pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki ($r=0,044$, $p>0,01$), işten ayrılma niyeti ile arasında negatif yönlü ve zayıf bir ilişki ($r=-0,095$, $p>0,01$) bulunmaktadır. Yaş ile yeniden yapılanma arasında negatif yönlü ve zayıf bir ilişki ($r=-0,074$, $p<0,01$), iş tatmini ile arasında negatif yönlü ve zayıf bir ilişki ($r=-0,057$, $p<0,01$), işten ayrılma niyeti ile arasında pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki ($r=0,087$, $p>0,01$) olduğu görülmektedir.

Tablo 3: Yeniden Yapılanma, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Değişkenlerine İlişkin Korelasyon Matrisi

					Değişken			
	Değişken	M	SD	N	1	2	3	4
1	Yeniden Yapılanma	28,9791	9,41322	239	1			
2	İş Tatmini	13,4059	5,12763	239	-,745**	1		
3	İşten Ayrılma Niyeti	9,5983	3,25489	239	,728**	-,762**	1	
4	Cinsiyet	1,4268	0,49565	239	-,248**	,173**	-,164**	1
	Öğrenim Durumu	4,1381	0,63657	239	,048	,018	-,034	
	Görev Pozisyonu	1,5439	0,59157	239	,213**	-,264**	,234**	
	Görev Yeri	1,7615	0,90611	239	,038	,044	-,095	
	Yaş	33,56	6,457	239	-,074	-,057	,087	

** P<0,01

2.5.3. Regresyon Analizleri

Yeniden yapılanma sürecine yönelik algının iş tatminine ve işten ayrılma niyetine etkisini ölçmek için regresyon analizi yapılmıştır (Tablo 4). Yeniden yapılanmanın iş tatmine etkisine yönelik yapılan analiz sonucu F değeri 105.382 ve p değeri=0.000 olduğu için hipotez 1 (**H1**: Örgütlerde yeniden yapılanma iş tatminini olumsuz etkiler.) kabul edilmiştir. Yeniden yapılanmanın iş tatmini üzerinde %30,5 açıklayıcı olduğu görülmektedir ($R^2=0,305$). Yeniden yapılanmanın işten ayrılma niyetine etkisi incelendiğinde F değeri 150.848 ve p değeri=0.000 olduğu için hipotez 2 (**H2**: Örgütlerde yeniden yapılanma işten ayrılma niyetini artırır.) kabul edilmiştir. Yeniden yapılanmanın işten ayrılma niyeti üzerinde %38,6 açıklayıcı olduğu görülmektedir ($R^2=0,386$).

Tablo 4: Yeniden Yapılanmanın İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonucu

	Standardize Edilmiş Beta	t	Anlamlılık	R ²	F	p
İş Tatmini	-0,555	-10,266	0,000	0,305	105,382	0,000
İşten Ayrılma Niyeti	0,624	12,28	0,000	0,386	150,848	0,000

2.5.4. Demografik Değişkenler ile Yeniden Yapılanma, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

a) Cinsiyet

Katılımcıların yeniden yapılanma sürecine yönelik algıları, iş tatmini ve işten ayrılma niyetinin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini görmek amacıyla bağımsız t-test analizi yapılmıştır. Analiz sonucuna göre Tablo 5’de görüldüğü gibi erkek katılımcıların yeniden yapılanma sürecine yönelik algısı (ort.31, SS:9,1) kadın katılımcılarınkinden (ort:26,3, SS:9,18) yüksektir (P değeri 0<0,05). Dolayısıyla hipotez 3a (**H3a: Çalışanların yeniden yapılanma sürecine yönelik algıları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.**) kabul edilmiştir. Kadın katılımcıların iş tatmini (ort.14,4, SS:5,2) erkek katılımcıların iş tatmininden (ort:12,6, SS:4,9) yüksektir (P değeri 0,007<0,05). Dolayısıyla hipotez 4a (**H4a: Çalışanların iş tatmini cinsiyete göre farklılık göstermektedir.**) kabul edilmiştir. Erkek katılımcıların işten ayrılma niyeti (ort:10,06, SS:3,3) kadın katılımcıların işten ayrılma niyetinden (ort.8,99, SS:3,16) yüksektir (P değeri 0,011<0,05). Buna göre hipotez 5a (**H5a: Çalışanların işten ayrılma niyeti cinsiyete göre farklılık göstermektedir.**) kabul edilmiştir.

Tablo 5: Cinsiyet ile Yeniden Yapılanma, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

	Cinsiyet	N	Ort.	SS	T	P
Yeniden Yapılanma	<i>Erkek</i>	137	31	9,1	3,944	0
	<i>Kadın</i>	102	26,3	9,18		
İş Tatmini	<i>Erkek</i>	137	12,6	4,9	-2,703	0,007
	<i>Kadın</i>	102	14,4	5,2		
İşten Ayrılma Niyeti	<i>Erkek</i>	137	10,06	3,3	2,56	0,011
	<i>Kadın</i>	102	8,99	3,16		
p<0,05						

b) Öğrenim Durumu

Analiz sonucunda katılımcıların yeniden yapılanma sürecine yönelik algıları, iş tatmini ve işten ayrılma niyetinin öğrenim durumuna göre farklılaşmadığı görülmüştür (Tablo 6). Dolayısıyla hipotez 3b, 4b ve 5b (**H3b**: Çalışanların yeniden yapılanma sürecine yönelik algıları öğrenim durumuna göre farklılık göstermektedir; **H4b**: Çalışanların iş tatmini öğrenim durumuna göre farklılık göstermektedir; **H5b**: Çalışanların işten ayrılma niyeti öğrenim durumuna göre farklılık göstermektedir.) kabul edilememiştir.

Tablo 6: Öğrenim Durumu ile Yeniden Yapılanma, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

	Lise		Ön Lisans		Lisans		Yüksek Lisans		P
	(N=9)		(N=7)		(N=165)		(N=58)		
	Ort.	S	Ort.	S	Ort.	S	Ort.	S	
Yeniden Yapılanma	24,5	4	27,9	4,7	29,3	0,7	28,8	1,3	0,563
İş Tatmini	12,4	1,4	13,86	2,4	13,44	0,39	13,39	0,74	0,945
İşten Ayrılma Niyeti	9,77	0,81	9,57	1,25	9,67	0,26	9,36	0,43	0,937

c) Görev Pozisyonu

Görev pozisyonuna ilişkin hangi gruplar arasında yeniden yapılanma, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti düzeyinin farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenebilmesi için Tukey post hoc analizi yapılmıştır. Analiz sonucuna göre asistan pozisyonundaki katılımcıların yeniden yapılanma sürecine yönelik algıları, yönetici pozisyonundaki katılımcılarınkinden anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Yetkili pozisyonundaki katılımcıların yeniden yapılanma sürecine yönelik algıları yönetici pozisyonundaki katılımcılarınkinden anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Dolayısıyla hipotez 3c (**H3c**: Çalışanların yeniden yapılanma sürecine yönelik algıları görev pozisyonuna göre farklılık göstermektedir.) kabul edilmiştir. İş tatmini bakımından asistan pozisyonundaki katılımcıların iş tatmini, yetkili ve yönetici pozisyonundaki katılımcıların iş tatmini ile anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Dolayısıyla hipotez 4c (**H4c**: Çalışanların iş tatmini görev pozisyonuna göre farklılık göstermektedir.) kabul edilmiştir. İşten ayrılma niyeti bakımından asistan pozisyonundaki katılımcıların işten ayrılma niyeti yetkili ve yönetici pozisyonundaki katılımcılarınki ile anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Dolayısıyla hipotez 5c (**H5c**: Çalışanların

işten ayrılma niyeti görev pozisyonuna göre farklılık göstermektedir.) kabul edilmiştir.

Tablo 7: Görev Pozisyonu ile Yeniden Yapılanma, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

	Asistan (N=121)		Yetkili (N=106)		Yönetici (N=12)		P
	Ort.	S	Ort.	S	Ort.	S	
	Yeniden Yapılanma	27,45	0,86	29,79	0,86	37,17	
İş Tatmini	9,8	0,46	12,41	0,46	14,63	1,56	0
İşten Ayrılma Niyeti	8,97	0,3	10,03	0,3	12,17	0,78	0,001

d) Görev Yeri

Analiz sonucunda katılımcıların yeniden yapılanma sürecine yönelik algıları, iş tatmini ve işten ayrılma niyetinin görev yerine göre farklılaşmadığı görülmüştür (Tablo 8). Dolayısıyla hipotez 3d, 4d ve 5d (**H3d**: Çalışanların yeniden yapılanma sürecine yönelik algıları görev yerine göre farklılık göstermektedir; **H4d**: Çalışanların iş tatmini görev yerine göre farklılık göstermektedir; **H5d**: Çalışanların işten ayrılma niyeti görev yerine göre farklılık göstermektedir.) kabul edilememiştir.

Tablo 8: Görev Yeri ile Yeniden Yapılanma, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

	Şube (N=133)		Bölge Yöneticiliği (N=30)		Genel Müdürlük (N=76)		P
	Ort.	S	Ort.	S	Ort.	S	
	Yeniden Yapılanma	29,08	0,78	30,6	2,12	28,16	
İş Tatmini	13,3	0,44	12,7	1,04	13,87	0,56	0,539
İşten Ayrılma Niyeti	9,79	0,28	10,13	0,66	9,05	0,36	0,183

e) Yaş

Tek yönlü varyans analizi sonucunda katılımcıların yeniden yapılanma sürecine yönelik algıları, iş tatmini ve işten ayrılma niyetinin yaşa göre farklılaşmadığı görülmüştür (Tablo 9). Dolayısıyla hipotez 3e, 4e ve 5e (**H3e**: Çalışanların yeniden yapılanma sürecine yönelik algıları yaşa göre farklılık

göstermektedir; **H4e:** Çalışanların iş tatmini yaşa göre farklılık göstermektedir; **H5e:** Çalışanların işten ayrılma niyeti yaşa göre farklılık göstermektedir.) kabul edilememiştir.

Tablo 9: Yaş ile Yeniden Yapılanma, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

	20-30 yaş arası		30-40 yaş arası		40-50 yaş arası		50 yaş ve üzeri		P
	(N=93)		(N=108)		(N=35)		(N=3)		
	Ort.	S	Ort.	S	Ort.	S	Ort.	S	
Yeniden Yapılanma	29,69	0,91	28,92	0,9	26,63	1,86	36,3	0,33	0,209
İş Tatmini	13,74	0,515	13,16	0,512	13,46	0,87	11	1,53	0,732
İşten Ayrılma Niyeti	9,39	0,346	9,66	0,31	9,8	0,57	11,67	0,88	0,623

SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Yeniden yapılanma, çevrenin değişen koşulları karşısında işletmelerin rekabet edebilirlik ve sürekliliklerini koruyabilmeleri için, müşteri odaklı bir düşünce yapısıyla; iş süreçlerinin yeniden tasarlanması, yönetim tarzlarının ve gerekli görüldüğü takdirde organizasyon yapılarının köklü bir şekilde değiştirilmesi olarak tanımlanabilir. Yeniden yapılanma çalışmaları; örgütlerin süreçlerini, sistemlerini ve bölümlerini ele alırken örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasını sağlayacak en önemli unsur olan insan kaynağını dikkate almak zorundadır. Yeniden yapılanma çalışmalarının, yalnızca maddi unsurların göz önüne alınması ile gerçekleşeceğini düşünüp, örgütteki insan unsurunu göz ardı etmek, bir örgütü başarıya ulaştıramaz. Çünkü bir örgütün sahip olduğu en değerli kaynak olarak görülen insanın işinden tatmin olmasının ve işyerinde mutlu olmasının, örgütün etkinliğini ve verimliliğini doğrudan etkilediğini bilmek gerekir ve ancak onların yüksek performanslarıyla örgütlerin sürekliliği sağlanabilir.

Yeniden yapılanma özel ya da kamu sektörü ayrımı olmaksızın tüm örgütlerin ihtiyaç duyduğu bir tekniktir. Ancak kamu sektöründe gün geçtikçe artan bürokrasi ve hantallaşan örgüt yapısı günümüz koşullarında rekabet edebilmek için örgütleri değişime ve buna bağlı olarak çağdaş bir yönetim anlayışı olan yeniden yapılanmaya yönlendirmiştir. Bu hususları göz önünde bulundurarak çalışmamızda yeniden yapılanma sürecini yaşamış bir kamu

bankasındaki işgörenlerin iş tatmini ve işten ayrılma niyetinin nasıl etkilendiği incelenmiştir. Çalışmada ayrıca cinsiyet, öğrenim durumu, görev pozisyonu, görev yeri ve yaş gibi demografik özelliklerin yeniden yapılanma süreci, iş tatmini ve işten ayrılma düzeylerini etkileyip etkilemediği de araştırılmıştır.

Araştırmada yeniden yapılanma ile iş tatminine yönelik bulgular incelendiğinde, örgütlerde yeniden yapılanmanın iş tatminini olumsuz etkilediği belirlenmiştir. Yeniden yapılanma ile işten ayrılma niyetine yönelik bulgular incelendiğinde, örgütlerde yeniden yapılanma işten ayrılma niyetini arttırdığı belirlenmiştir. Örneklemin demografik değişkenlerinin yeniden yapılanma, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye yönelik olarak bulgular, öğrenim durumu, görev yeri, yaş ile yeniden yapılanma, iş tatmini, işten ayrılma arasında doğrusal bir ilişkinin olmadığı göstermektedir. Ancak cinsiyet ve görev pozisyonu ile yeniden yapılanma, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında doğrusal bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Cinsiyet ile yeniden yapılanma sürecine yönelik çalışan algısı arasındaki ilişki incelendiğinde erkek katılımcıların yeniden yapılanma sürecine yönelik algıları kadın çalışanlardan daha yüksektir. Bunun nedeni erkek çalışanların sürece yönelik sorumluluk alması ve esnek çalışma saatlerine ayak uydurmasıdır. Ayrıca üst yönetimin neredeyse tamamının erkek çalışanlardan oluşması da bu sonucu etkilemektedir. Cinsiyet ile iş tatmini arasındaki ilişki incelendiğinde kadın çalışanların iş tatmininin erkek çalışanlardan daha yüksektir. Bunun nedeni kadınların yeniliğe daha açık olması ve süreci anlayarak kendilerini öne çıkarma istekleridir. Cinsiyet ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki incelendiğinde erkek katılımcıların işten ayrılma niyeti kadın çalışanlardan daha yüksektir. Bunun nedeni yeniden yapılanma sürecinde iş tatmini düşük olan erkek çalışanların kendilerine daha iyi bir iş bulmak istemeleridir.

Görev pozisyonu ile yeniden yapılanma sürecinde çalışan algıları incelendiğinde görev pozisyonu arttıkça yeniden yapılanmaya yönelik algı artmaktadır. Görev pozisyonu ile iş tatmini arasındaki ilişki incelendiğinde görev pozisyonu arttıkça iş tatmini artmaktadır. Görev pozisyonu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki incelendiğinde görev pozisyonu arttıkça işten ayrılma niyeti artmaktadır. Genel olarak demografik değişkenler incelendiğinde, sadece cinsiyet ve görev pozisyonu ile yeniden yapılanma, iş tatmini, işten ayrılma niyeti arasında ilişki bulunmuştur. Bu durumun ana nedeni görev pozisyonu değişkeninin iş tatmini ve işten ayrılma niyetini etkileyen ücret unsuru ile bağlantılı olmasıdır. Diğer demografik değişkenlerle yeniden yapılanma, iş tatmini, işten ayrılma niyeti arasında ilişki olmamasının bir nedeni de özel sektörde olduğu gibi işten çıkarılma korku ve kaygılarını yaşamamalarıdır.

Yeniden yapılanma ile ilgili literatürdeki araştırmaların bulguları incelendiğinde araştırmacıların büyük kısmının yeniden yapılanma sürecinde iş

tatmininin olumlu etkilendiği sonucuna vardıkları, bazı araştırmacıların ise tam tersi bir sonuç bulduğu gözlemlenmiştir. Araştırmamızda ise yeniden yapılanmanın iş tatminini olumsuz etkilediği elde edilen bulgulardan anlaşılmıştır. Sürece yönelik olarak belirsizliklerin fazla olmasının bu duruma etki ettiği düşünülmektedir. Bu belirsizliğin ortadan kalkması için özellikle yeniden yapılanma sürecini karakterize eden unsurlardan planlama veya yeniden yapılanma öncesi hazırlık yapma ile yeniden yapılanmanın sonuçları konusunun daha titiz bir şekilde ele alınmasının faydalı olabileceği düşünülmektedir. Yeniden yapılanmanın ne zaman başlayacağı, nasıl gerçekleşeceği, ne kadar süreceği ve ne tür sonuçları ortaya çıkarabileceği gibi konuların açıklığa kavuşturulmasının çalışanların belirsizlik algılarının azaltılmasında faydalı olacağı ifade edilebilir. Ayrıca, üst yöneticilerin süreci yönetirken çalışanlarına karşı açık olmaları ve iletişim kurmaları çalışanların iş tatmini düzeyini ve işten ayrılma niyetlerini değiştirebilir. Daha da önemlisi, çalışanların yeniden yapılanma sürecinde etkin bir şekilde rol almalarının sağlanmasıdır.

Yeniden yapılanma sürecinde iş tatmini ve işten ayrılma niyetiyle ilgili olarak da yöneticilere şunlar önerilebilir;

- Yeniden yapılanma sürecine bağlı olarak örgüt yapısı yalın ve yatay hale getirilmelidir. Hiyerarşik yapının ve kademelerin azaltılması, iletişim kanallarının açık olması ve takım çalışmasının desteklenmesi başarı faktörü üzerinde olumlu etkilere sebep olup iş tatminini artırabilir.
- Personel güçlendirme uygulamaları yaygınlaştırılmalıdır. Çalışanlarının fikirlerine saygı duyan ve onlarla bilgiyi paylaşarak, kararlara katılımlarını sağlayan örgütler, çalışanlarının sürece katılımını sağlayarak ve yeniden yapılanma sürecine yönelik belirsizliği ortadan kaldırarak çalışanların işten ayrılmaya yönelik düşüncelerini değiştirebilecektir.
- Dış kaynaklardan yararlanma, katma değer yaratmayan hizmet konularında küçülme ve kıyaslama gibi tekniklerin devreye sokulmasıyla rekabetin yoğun biçimde yaşandığı sektörlerde ciddi anlamda zaman tasarrufu sağlanmış olacaktır.
- Toplam kalite yönetimi anlayışı göz önünde bulundurularak hedef pazarın istek ve beklentileri doğrultusunda ürün ve hizmetlerin kalitesinin yükseltilmesi ve verimliliğin artırılması için çalışanların memnuniyeti, motivasyonu ve ödüllendirilmesi, performans değerlendirme ve ölçme yöntemlerinin kullanılması, hataların ve yanlışların ortadan kaldırılması, ekip çalışmalarına ağırlık verilmesi ve bu kapsamda stratejik planlama kapsamında bunlara da yer verilmesi, yeniden yapılanma sürecinde iş tatminini artırıp işten ayrılma niyetini azaltabilecektir.

Sonuç itibariyle bu çalışma yalnızca bir örgütle ve belirli bir zaman dilimiyle sınırlıdır, bundan dolayı da genelleme yapılması doğru olmayacaktır. Bu yüzden ileride başta bu sektör olmak üzere bu konuda yapılacak araştırmalar, bu çalışmanın da geçerlilik ve güvenilirliğine katkı sağlayacaktır. Bununla birlikte çalışmanın, yeniden yapılanmanın çalışan üzerindeki etkilerine yönelik önemli birtakım ipuçları verebileceği düşünülmektedir. Özellikle bankacılık sektörü hem emek yoğun, hem de çalışan müşteri etkileşiminin birçok endüstriye kıyasla çok yüksek olduğu kabul edilen bir alandır. Bu çerçevede müşterinin tekrar aynı işletmeyi tercih etmesi, diğer bir ifadeyle banka ile olan ilişkisini sürdürmesinde çalışanlar kritik roller üstlenmektedirler. Bu kapsamda yeniden yapılanmanın çalışanların iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunun bilinmesi büyük önem taşımaktadır.

KAYNAKÇA

- Alegre, I., Mas-Machuca, M., & Berbegal-Mirabent, J. (2015). Antecedents of employee job satisfaction: Do they matter?. *Journal of Business Research.*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.113>
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of management*, 29(1), 99-118.
- Barutçigil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Brayfield, A. H., Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35(5), 307.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D., Klesh, J. (1979). *Michigan Organizational Assessment Questionnaire*. University of Michigan, Ann Arbor, Michigan.
- Castle, N. G., Engberg, J., Anderson, R., & Men, A. (2007). Job satisfaction of nurse aides in nursing homes: Intent to leave and turnover. *The Gerontologist*, 47(2), 193-204.
- Davis, K., Newstrom, J. W. (1989). *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*, 8th. Edition. McGraw-Hill Book Co., New York.
- Dormann, C., Zapf, D. (2001). Job satisfaction: A meta-analysis of stabilities. *Journal of Organizational Behavior*, 22(5), 483-504.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator

tests, and research implications for the next millennium. *Journal of management*, 26(3), 463-488.

- Hammer, M., Champy, J. (1994). *Değişim Mühendisliği- İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto* (çev. S. Gül) Sabah Yayınları.
- Hellman, C. M. (1997). Job satisfaction and intent to leave. *The Journal of Social Psychology*, 137(6), 677-689.
- Hughes, L. W., Avey, J. B., & Nixon, D. R. (2010). Relationships between leadership and followers' quitting intentions and job search behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(4), 351-362.
- Jönsson, G. (2012). After the change: How work role changes affect job satisfaction, turnover intention and general health.
- Kaur, B., Mohindru & Pankaj (2013). Antecedents of Turnover Intentions: A Literature Review. *Global Journal of Management and Business Studies*. 3(10), 1219-1230.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Barton, S. M. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers. *The Social Science Journal*, 38(2), 233-250.
- Lee, G., & Teo, A. (2005). Organizational restructuring: Impact on trust and work satisfaction. *Asia Pacific Journal of Management*, 22(1), 23-39.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M.D. Dunnette (Ed), *Handbook of industrial and organizational psychology* (1297-1343). Chicago. Rand McNally.
- Neuman, K. (2003). The effect of organizational reengineering on job satisfaction for staff in hospital social work departments. *Social Work in Health Care*, 36(4), 19-33.
- Poon, J. M. (2004). Effects of performance appraisal politics on job satisfaction and turnover intention. *Personnel review*, 33(3), 322-334.
- Probst, T. M. (2003). Exploring Employee Outcomes of Organizational Restructuring A Solomon Four-Group Study. *Group & Organization Management*, 28(3), 416-439.
- Robbins, S. P., Langton, N., (2005), *Fundamentals of Organizational Behavior*, Pearson Prentice Hall, Second Canadian Edition, Canada.
- Robbins, S. P ve M. Coulter. (2012). *Management*. 11th. Ed. New Jersey: Pearson Education, Inc.

- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N., (2000), *Organizational Behavior*, John Wiley & Sons, Inc, 7th Edition, New York.
- Schwepker, C. H. (2001). Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce. *Journal of business research*, 54(1), 39-52.
- Shore, L. M., & Martin, H. J. (1989). Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions. *Human relations*, 42(7), 625-638.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology*, 46(2), 259-293.
- Van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C., ... & Tissington, P. A. (2004). Should i stay or should i go? Explaining turnover intentions with organizational identification and job satisfaction*. *British Journal of Management*, 15(4), 351-360.
- Vecchio, R. P., (1995), *Organizational Behavior*, The Dryden Press, Harrcourt Brace Collage Publishers, Third Edition, Orlando.
- Yıldırım, H., Yavan, Ö. (2012) Kit'lerde Özelleştirme Sonrası Yeniden Yapılanma: Çaycuma Seka Örnek Uygulaması. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(5), 117-138.
- Zweni T. (2004). An assessment of the impact of organisational restructuring on the morale of employees at aselected financial institution, Master Degree, Nelson Mandela Metropolitan University Magister in Business Administration, South Africa.