

**T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**

**ŞİRKET BİRLEŞMELERİNDE ÇALIŞANLARIN KAYGI VE İŞ TATMİNİ
DÜZEYLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

NESLİHAN KARACA

İstanbul, 2007

**T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**

**ŞİRKET BİRLEŞMELERİNDE ÇALIŞANLARIN KAYGI VE İŞ TATMİNİ
DÜZEYLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

NESLİHAN KARACA

Danışman: PROF. DR. İBRAHİM ANIL

İstanbul, 2007

Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

İŞLETME Anabilim Dalı İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi NESLİHAN KARACA'nın ŞİRKET BİRLEŞMELERİNDE ÇALIŞANLARIN KAYGI VE İŞ TATMİNİ DÜZEYLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 19.07.2007 tarih ve 2007-8/30 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi : 23.8.2007

- 1) Tez Danışmanı : PROF. DR. İBRAHİM ANIL
2) Jüri Üyesi : PROF. DR. ŞAHAMET BÜLBÜL
3) Jüri Üyesi : DOÇ. DR. BİNALİ DOĞAN



İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
TABLO LİSTESİ	iv
ŞEKİL LİSTESİ	vi
1. GİRİŞ	1
2. ŞİRKET BİRLEŞMELERİNE İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE	
2.1 Örgütsel Büyüme	2
2.1.1 İçsel Büyüme	3
2.1.2 Dışsal Büyüme	4
2.2 Şirket Birleşme Tanımı	5
2.3 Şirket Birleşmelerinin Nedenleri	8
2.3.1 Rekabete Dayalı Nedenler	9
2.3.2 Ekonomik ve Finansal Nedenler	11
2.3.3 Yönetimsel Nedenler	12
2.3.4 Hukuksal Nedenler	12
2.4 Şirket Birleşme Türleri	13
2.4.1 Dikey Birleşmeler	13
2.4.2 Yatay Birleşmeler	14
2.4.3 İlişkisiz Birleşmeler	15
2.5 Dünyada Ve Türkiye’de Birleşme Eğilimleri	16
2.5.1 Dünya’daki Eğilimler	16
2.5.2 Türkiye’deki Eğilimler	17
2.6 Şirket Birleşmelerinde Başarısızlığın Nedenleri	20
2.6.1 Genel Nedenler	20
2.6.2 İnsan Faktöründen Kaynaklanan Nedenler	20
2.6.2.1 İşgücü Devri Kaynaklı Nedenler	23
2.6.2.2 Yeniden Yapılandırmayla İlgili Nedenler	26
2.6.2.3 İletişimden Kaynaklanan Nedenler	28
2.6.2.4 Örgüt Kültürden Kaynaklı Nedenler	30
3. İŞ TATMİNİ KAVRAMI VE ŞİRKET BİRLEŞMELERİNİN İŞ TATMİNİYLE İLİŞKİSİ	
3.1 İş Tatmini Kavramı	33
3.2 İş Tatmininin Önemi	34
3.3 İş Tatmini Ve Motivasyon Teorileriyle İlişkisi	36
3.3.1 Kapsam Teorileri ve İş Tatminiyle İlişkisi	36
3.3.1.1 İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	36
3.3.1.2 Çift Faktör Teorisi	38
3.3.1.3 ERG Teorisi	40
3.3.1.4 Başarı İhtiyaç Teorisi	41
3.3.2 Süreç Teorileri ve İş Tatminiyle İlişkisi	41
3.3.2.1 Beklenti Teorisi	42
3.3.2.2 Ümit Teorisi	43
3.3.2.3 Eşitlik Teorisi	45
3.3.2.4 Amaç Teorisi	46

	Sayfa No.
3.4 Şirket Birleşmelerinde İş Tatminini Etkileyen Faktörler	47
3.4.1 Çevresel Faktörler	47
3.4.1.1 İş Güvencesi ile İş Tatmini ve Kademe Düzeyi Üzerine Etkisi	47
3.4.1.2 Ücret ile İş Tatmini ve Kademe Düzeyi Üzerine Etkisi	51
3.4.1.3 Kariyer Olanakları ile İş Tatmini ve Kademe Düzeyi Üzerine Etkisi	54
3.4.1.4 Örgüt Yapısı ile İş Tatmini ve Kademe Düzeyi Üzerine Etkisi	58
3.4.1.5 Çalışma Arkadaşlarıyla ve Yöneticilerle İlişkiler ile İş Tatmini ve Kademe Düzeyi Üzerine Etkisi	60
3.4.1.6 Örgüt İklimi ve Örgüt Kültürü ile İş Tatmini ve Kademe Düzeyi Üzerine Etkisi	63
3.4.1.7 İşin Özelliği ile İş Tatmini ve Kademe Düzeyi Üzerine Etkisi	67
3.4.1.8 Çalışma Koşulları ile İş Tatmini ve Kademe Düzeyi Üzerine Etkisi	69
3.4.2 Bireysel Faktörlerin İş Tatmini ve Kademe Düzeyine Etkisi	71
3.4.2.1 Yaş Faktörünün İş Tatmini ve Kademe Düzeyi Üzerine Etkisi	71
3.4.2.2 Cinsiyet Faktörünün İş Tatmini ve Kademe Düzeyi Üzerine Etkisi	74
3.4.2.3 Eğitim Faktörünün İş Tatmini ve Kademe Düzeyine Etkisi	77
3.4.2.4 Medeni Durum Faktörünün İş Tatmini ve Kademe Düzeyine Etkisi	79
3.4.2.5 Kıdem Faktörünün İş Tatmini ve Kademe Düzeyine Etkisi	80
3.4.2.6 Statü Faktörünün İş Tatmini ve Kademe Düzeyine Etkisi	82
3.5 Şirket Birleşmelerinde Çalışan Tatminsizliğinin Olası Sonuçları	85
3.5.1 İşgücü Devri Düzeyinin Yükselmesi	85
3.5.2 İşe Devamsızlıkların Artması	87
3.5.3 Performans Düzeyinin Düşmesi	90
3.5.4 Stres Düzeyinin Artması	91

4. ARAŞTIRMA

4.1 Araştırmanın Amacı	95
4.2 Araştırma Sürecinin Ve Anketin Tanıtılması	96
4.3 Araştırmanın Evreni Ve Örneklemi	96
4.4 Araştırmanın Yöntemi	97
4.5 Araştırılan Gruba İlişkin Bulgular	97
4.6. Araştırmanın Bulguları	98
4.6.1 Birleşme Sürecinde Çalışanlara Göre İş Tatmin Düzeyleri Açısından İlişkisi	100
4.6.2 Birleşme Sürecinde Beyaz ve Mavi Yakalı Çalışanlar Arasında İş Tatmin Düzeyleri Açısından İlişkisi	102
4.6.3 Birleşme Sürecinde Çalışanların Şirkette Çalışma Süresine Göre İş Tatmin Düzeyleri Açısından İlişkisi	103

	Sayfa No.
4.6.4 Birleşme Sürecinde Çalışanların Toplam Çalışma Süresi Göre İş Tatmin Düzeyleri Açısından İlişkisi	105
4.6.5 Birleşme Sürecinde Çalışanların Eğitim Seviyelerine Göre İş Tatmin Düzeyleri Açısından İlişkisi	107
4.6.6. Birleşme Sürecinde Yaş Gruplarına Göre İş Tatmin Düzeyleri Açısından İlişkisi	108
4.7 Birleşme Sürecinde Oluşan Kaygı ve Davranış Eğilimlerinin Analizi ve Yorumu	109
4.7.1 Birleşme Sürecinde Beyaz ve Mavi Yakalı Çalışanların Kaygı ve Davranış Eğilimlerinin Analizi ve Yorumu	111
4.8. Birleşme Sonucu Ortaya Çıkan Problemlerin Algılanışına Dair Analizi ve Yorumu	113
4.8.1 Birleşme Sonucu Ortaya Çıkan Problemlerin Kademelere Göre Analizi ve Yorumu	115
4.8.2 Birleşme Sonucu Ortaya Çıkan Problemlerin Toplam Çalışma Süresine Göre Algılanışına Dair Analizi ve Yorumu	116
5. SONUÇ	120
EKLER	121
KAYNAKÇA	126

TABLO LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1: Maslow' un Kuramının İşletme Yaşamına Uygulanması	37
Tablo 2: İş Tatmini Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları	99
Tablo 3: Çalışanlara Göre Dış Kaynaklı İş Tatmini ve İç Kaynaklı İş Tatmini Tanımlayıcı İstatistikleri	100
Tablo 4: Varyansların Eşitliği Testi	100
Tablo 5: Brown-Forsythe Test Sonucu	101
Tablo 6: Dış Kaynaklı İş Tatmini Boyutunun İkili Karşılaştırılması	102
Tablo 7: İç Kaynaklı İş Tatmini Boyutunun İkili Karşılaştırılması	102
Tablo 8: Mavi Ve Beyaz Yakalı Çalışanların Dış Kaynaklı İş Tatmini Ve İç Kaynaklı İş Tatmini Tanımlayıcı İstatistikleri	103
Tablo 9: Bağımsız Örnekler için t-Testi sonucu	103
Tablo 10: Çalışma Süresine Göre Dış Ve İç Kaynaklı İş Tatmini Tanımlayıcı İstatistikleri	104
Tablo 11: Varyansların Eşitliği Testi	104
Tablo 12: ANOVA Testi Sonuçları	104
Tablo 13: Dış Kaynaklı İş Tatmini Boyutunun İkili Karşılaştırılması	105
Tablo 14: Toplam Çalışma Süresine Göre Dış Ve İç Kaynaklı İş Tatmini Tanımlayıcı İstatistikleri	105
Tablo 15: Varyansların Eşitliği Testi	106
Tablo 16: ANOVA Testi Sonuçları	106
Tablo 17: Dış Kaynaklı İş Tatmini Boyutunun İkili Karşılaştırılması	107
Tablo 18: Eğitim Durumuna Göre Dış Kaynaklı İş Tatmini Ve İç Kaynaklı İş Tatmini Tanımlayıcı İstatistikleri	107
Tablo 19: Bağımsız Örnekler İçin T-Testi Sonucu	108
Tablo 20: Alt Boyutların Tanımlayıcı İstatistikleri	109
Tablo 21: Varyansların Eşitliği Testi	109
Tablo 22: ANOVA Testi Sonuçları	109
Tablo 23: Kaygı Boyutu Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları	111
Tablo 24: Mavi Ve Beyaz Yakalı Çalışanların Yeniden Yapılandırma Ve İş Tanımı Boyutu Tanımlayıcı İstatistikleri	113
Tablo 25: Bağımsız Örnekler için t-Testi sonucu	113
Tablo 26: Birleşme Sonrası Yaşanan Problemler ile ilgili Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları	114
Tablo 27: Kademelere Göre Verimlilik Tanımlayıcı İstatistikleri	115
Tablo 28: Varyansların Eşitliği Testi	115
Tablo 29: ANOVA Testi Sonuçları	115
Tablo 30: Verimsizlik Alt Boyutunun İkili Karşılaştırılması	116
Tablo 31: Toplam Çalışma Süresine Göre Motivasyon, Örgüt İçi İletişim Ve Verimsizlik Tanımlayıcı İstatistikleri	117
Tablo 32: Varyansların Eşitliği Testi	117
Tablo 33: ANOVA Testi Sonuçları	117

	Sayfa No.
Tablo 34: Motivasyon Alt Boyutunun İkili Karşılaştırılması Ortalamaları	118
Tablo 35: Örgüt İçi İletişim Alt Boyutunun İkili Karşılaştırılması	118
Tablo 36: Verimsizlik Alt Boyutunun İkili Karşılaştırılması	118

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No .

Şekil 1: Beklenen ve Başarılan Birleşme ve Satınalma Sinerji Durumu	9
Şekil 2: Yıllar İtibariyle Birleşme ve Satınalma İşlemlerinde Yaşanan Dalgalanmalar	17
Şekil 3: 2002- 2006 Yılları İtibariyle Birleşme İşlem Sayısı	19
Şekil 4: Çalışanların Değişime Tepkileri	22
Şekil 5: Beklenti Teorisini Oluşturan Değişkenler	43
Şekil 6: Ümit Kuramının Şematik Açıklaması	44

1. GİRİŞ

Bu çalışmanın amacı şirket birleşmeleri sürecinde kaygı, belirsizlik gibi duygulardan doğan, çalışanların iş tatmin düzeylerindeki farklılıkları ortaya koymaktır.

İnsanlar sürekli değişen beklentilerine cevap verebilmek için örgütlerde kendini yenilemek ve diğer örgütlerin geçirdiği değişimi geçirmek zorundadır. Teknoloji, iletişim sistemleri, bilgi sistemlerinde yaşanan değişimler ve ilerlemeler örgütlerinde değişimin hızını yakalamalarını zorunlu kılmıştır. Çünkü ayakta kalabilmenin en önemli nedenlerinden biri değişime ayak uydurmak olmuştur. Bu amaçla saptanan stratejilerden olan dışa doğru büyüme stratejilerinden biri olan, köklü değişim gerçekleştirmek için işletmeler birleşme yolunu seçmektedirler. Şirketler birleşmeleriyle beraber hedefledikleri sonuçlara geç ulaşmakta bazen de hiç ulaşamamaktadırlar. Aynı girdilerle aynı süreçlerle, aynı uygulanan stratejilerde örgütlerin elde ettiği çıktıda farklılığının oluşmasında en önemli faktör olabilecek insanın, birleşmeye aşırı odaklanmayla unutulması, sorunların baş göstermesine neden olmuştur. Birleşmeyle beraber işten çıkarılmaların olması ve buna bağlı olarak işten ayrılanların da artması, yeniden yapılandırma çalışmalarını beklemek, beklentilerin elde edilenlerle karşılaştırıldığında büyük farkın oluşması, tamamen farklı olan iki yapının birleştirilmesiyle oluşabilecek sorunlar, birleşme sürecinde yaşanan etkisiz iletişimler çalışanlarda güvensizlik, belirsizlik, kaygı duygularını besleyecek ve bireyin işinden tatmin duymamasına neden olacaktır. Birleşmelerden istenen sinerjilere kolay kolay ulaşılabilmesi, şirketlerin bu nedenle artık birleşmelerin başarılarında unutulmuş faktör olan insana eğilmeleri ve bu süreçte, çalışanlar arasında yaşanan iş tatmin düzeyi farklılıklarını ortaya koymak amacıyla bu tez konusu seçilmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde şirket birleşmeleri incelenmiş ve şirket birleşmelerini başarısızlığa götüren insan faktöründen kaynaklanan nedenler olarak işgücü devri, yeniden yapılandırma, iletişim ve kültürden kaynaklanan nedenler olarak ele alınmış ve ikinci bölümde bu sorunların neden olduğu iş tatmini kavramı ve birleşmelerde yaşanan iş tatminsizliğini etkileyen çevresel ve bireysel faktörler ayrıntılarıyla incelenmiştir. Üçüncü bölümde ise konunun pratikteki durumunu test etmeye yönelik bir araştırmaya yer verilmiştir.

2. ŞİRKET BİRLEŞMELERİNE İLİŞKİN KAVRAMSAL

ÇERÇEVE

2.1. Örgütsel Büyüme

Küreselleşme sonucu rekabetin yapısı ve aktörlerinin niteliği değişmektedir. Güçlü aktör karşısında zayıf hissedenler, bu pazarda rekabet etmek için çeşitli stratejiler belirlemek zorundadır. Örgütler yaşamlarını uzun yıllar sürdürebilmek için bu gelişime ayak uydurmalıdır. Örgütleri açık birer sistem olarak düşünürsek, birbirleriyle etkileşim içinde bulunduğu çevrenin parçası olduğu ve bu sistemden bağımsız olamayacağı, değişen çevreye uyum sağlayamaması durumunda örgüt yaşam eğrisinin düşebileceği bir gerçektir.

Yapılan değişimlerin bile bir zaman sonra geride kalması, dinamik bir yapıya sahip olan pazarda, örgütlerin gündemi takip edebilmeleri açısından çeşitli yönlerde strateji geliştirme mecburiyetinde bırakmaktadır. Örgütler rakipleri karşısında üstün olabileceği bir durumu görmezden gelemezler. Maliyet, ürün ve hizmet kalitesi, çeşitliliği gibi konularda, rakiplerinden farklılık yaratabilecek değişimlerde örgütler artık kapılarını, tüm süreçleriyle ve özellikle çalışanlarıyla açmak zorundadır.

İşletmeler sektörlerinde gelişebilmek ve daha fazla getiri elde edebilmek amacı ile mevcut varlık ve yeteneklerini de güvenerek daha fazla gelişmek ve büyümek arzusuna sahiptirler. Büyüme sadece örgütlerin içinde faaliyette bulunduğu sektör içi alanlarda olmayıp sektör dışında farklı alanlarda da olabilir.¹

Büyüme ve gelişmenin her ne kadar birincil amacı kar olarak görülse de, büyümek günümüz işletmeleri için zorunluluk olmuştur. Sürekli olarak büyüyen ekonomik yapı içerisinde örgütler mevcut konumlarını korumak için farklı açılımlarla büyümeleri gereklidir. Aksi halde gün geçtikçe, farkında olmadan küçüleceklerdir. Çünkü büyüme, örgütlere çevre baskılarına karşı koyma ve ona daha iyi uyum sağlama fırsatı vermektedir.

¹ Hayri Ülgen ve S.Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 1.Basım, İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2004, s.200

Böylece örgüt, rekabet ortamında bulunan diğer firmalarla mücadele ederek amacına ulaşmada üstünlük sağlamış olur. ²

Dünyadaki hareketlenmelerle birlikte şirketler ekonomik çıkarlarını maksimize etmek, maruz oldukları riskleri azaltmak ve rekabet avantajı sağlamak, işletmenin değerini artırmak, büyük ölçekli olmanın olumlu sonuçlarından yararlanmak, teknolojik üstünlük sağlamak amacıyla büyüme yolunu tercih etmektedirler.

Rekabetin doruk noktasına ulaştığı dünya pazarlarında, yönetim yapısı gittikçe karışık olmakta, büyük şirketler çabuk hareket edememekte veya küçük şirketler ise, değişim gerçekleştirmede yetersiz kalmaktadır. Günümüzde şirketler arasında görülen birleşmeler, stratejik işbirliği ve ortak yatırımlar bu yeni anlayışın öncüleri olmuştur. ³ Rekabet piyasasında dinamik bir yapı yakalamak için hissedilen değişim ihtiyacına karşılık yeni anlayışlara uygun oluşturulan strateji ve politikalar, örgütleri kendi sektörlerinde ya da farklı sektörlerde var olmak için içe veya dışa büyüme stratejilerine yöneltmiştir.

2.1.1. İçsel Büyüme

İçsel büyüme işletme tarafından gerçekleştirilen yatırımlar sonucunda işletmenin büyümesidir. Örgütlerin faaliyet süreçleri içerisinde oluşturduğu yeni projelerle büyümesi, kendi olanaklarıyla gelişerek satışlarını artırması yeni mal veya hizmet üretmesi, şubeler açması içsel büyüme olarak sayılabilir. ⁴

İçsel büyüme stratejisini izleyen örgütler mevcut faaliyetlerini geliştirerek, süreçlerini, faaliyetlerindeki yöntemlerini değiştirir. İçsel büyüme ile örgütler aynı üretim alanında faaliyetlerini büyütürler. Birleşme ile ilgili herhangi bir süreç kapsamadığı için iç büyüme çalışma alanımızın dışında bırakılmıştır.

² Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. 7. Baskı. İstanbul: Beta Yayın, 2004, 181

³ İbrahim Kavrakoğlu, **Değişim ve Yaratıcılık**, 1. Baskı, İstanbul: Kampus A.Ş. Yayınları, 2000, s. 38

⁴ Halil Bader, **Bulmacanın Eksik Parçası: Birleşme ve Satınalmalarda İnsan Kaynakları**, 1. Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi, 2004, s. 11

2.1.2. Dışsal Büyüme

Aynı, benzer ya da farklı sektörlerde birbirinden bağımsız faaliyette bulunan şirketler, bağımsızlıklarını kısmen ya da tamamen yitirerek birleşiyorsa, dışsal büyüme gerçekleşir.⁵

İşletmeler, büyümelerini sadece kendi çaba ve kaynaklarıyla sağlayabileceği gibi, başka işletmelerin kaynak ve çabalarını kullanarak da işbirliği çerçevesinde de gerçekleştirilebilir. İşletme dışı büyüme olarak tanımlanan bu tür stratejiler, mevcut mamul/pazar alanında olabileceği gibi, yeni mamul/pazar alanında da uygulanabilir. Dışsal büyüme, bütünleşme ve çeşitlendirme stratejileri, başka işletmelerle birleşerek veya ortak işbirliği yaparak da gerçekleşir.⁶

Örgütlerin tamamı veya bir bölümü başka bir örgütle içsel büyüme ile yönetimlerini devralma, satınalma veya başka bir işletmeyle birleşerek dış büyüme stratejisini gerçekleştirebilir. Kartel, tröst, lisans anlaşmaları, birleşmeler dış büyüme yöntemlerindendir.

Örgütler, dışsal büyümede farklılaşma ve çeşitlendirme yöntemlerini uygulayarak, sektör, pazarlama, teknoloji açısından deneyimi olmadığı sektör alanına girebilir. Böylece büyümeyi amaçlayan örgütler, bir anlamda risklerini azaltırlar ve deneyim açığını diğer işletmenin sahip olduğu deneyim faktörüyle kapatmaya çalışırlar.

Dışsal büyümede başka sektörlerde faaliyet gösteren iki şirketin birleşmesiyle sektör riski azalmaktadır. Bu tür birleşmelerde sadece yönetsel öğrenme transfer edilebilir. İş koluna has yönetsel tecrübe gerektiren birleşmelerde iki şirketin tek bir bünyede fiziksel olarak birleştirilmesi çoğu kez başarılı olamaz. Bu nedenle bu tür bir birleşmede iki şirket ayrı ayrı faaliyetlerini devam ettirirler. Ancak üst yönetimde, özellikle kurmay fonksiyonlarda birliktelik sağlanır. Birleşilen örgüt yönetsel öğrenme ile birlikte iş koluna has yönetsel tecrübe ve yönetimde olmayan iş gücünün örgüt içinde kazandığı tecrübe ve beceriyi de transfer olanağını verir.⁷ Diğer şirketi ele geçiren örgüt zaten başa-

⁵ Arslan, s. 12

⁶ Dinçer, s. 211

⁷ Cevat Sarıkamış, **Satınalmalar ve Yeniden Yapılanma: Şirket Birleşmeleri**, 1. Baskı, İstanbul:Avcıol Basım Yayın, 2003. s. 44

rılı bir çizgide giden şirketin varolan deneyim, teknoloji üstünlüğünü kabul etmiş olur ve tekniksel olarak entegrasyondan çok üst düzey yönetim açısından birliktelik sağlar.

İş çeşitlendirerek şirketin riskini azaltmak ve dolayısıyla ortakların zenginliklerini artırmak uygulamada beklenen olumlu sonuçları vermeyebilir. Devir alan şirketin devir alınan şirketin örgütsel sermayesini oluşturan elemanlarının tümünü büyük oranda devir alamaması ve bu şirketin devir alan şirket yönetiminin yabancıları olan bir alanda faaliyet göstermesi durumunda devir alınan şirketin, yönetim becerilerinin zayıflaması nedeniyle, durumunun kötüleşmesi söz konusu olabilir. Bu olgu birleşilen şirketin pay senedi değerinin düşmesi veya fazla değer kazanmaması sonucunu verebilir.⁸

Şirketler farklı bir sektörde faaliyete girdiklerinde diğer şirketin deneyimli, uzman personelini de devralmış demektir. Bu nedenle devir alınan şirketin yoluna devam edebilmesi için kendi şirket çalışanlarının işlerinde devam ettirilmeleri gerekir.

2.2. Şirket Birleşme Tanımı

Şirket birlemeleri, dış büyümenin açılımlarından biridir. Şirket birleşmeleriyle ilgili tanımları incelediğimizde;

Şirket birleşmeleri, ülkemizde şirket evlilikleri olarak adlandırılmaktadır. Birleşme, iki veya daha fazla sayıda bağımsız işletme, eski kimlik ve tüzel kişiliklerini sona erdirerek, sahip oldukları tüm varlıklarını ve yeteneklerini birleştirmek suretiyle, yeni bir isim altında bağımsız yeni bir işletme olarak faaliyete geçmek olarak tanımlanır.⁹

Türk Ticaret Kanunu ve Kurumlar Vergisi Kanunu'nda da birleşme tanımları incelendiğinde,

Türk Ticaret Kanunu (Madde 146) ya göre “Birleşme, iki veya daha fazla ticaret şirketinin birbiriyle birleşerek yeni bir ticaret şirketi kurmalarından veya bir yahut

⁸ Cevat Sarıkamış, s. 17

⁹ Ülgen, Mirze, s. 311

daha fazla ticaret şirketinin mevcut diğer bir ticaret şirketine iltihak etmesinden ibarettir.”¹⁰

Kurumlar Vergisi (md. 18) “Bir veya birkaç kurumun diğer bir kurumla birleşmesi, birleşme nedeniyle infisah eden kurumlar bakımından tasfiye hükmündedir. Ancak, birleşmede tasfiye kârı yerine birleşme kârı vergiye matrah olur.”¹¹

Türk Ticaret Kanunu’nda ki tanıma göre; birleşme için iki veya daha fazla şirket birleşerek yeni bir şirket oluşturmalıdır ya da bir şirket başka bir şirkete bütün aktif ve pasifiyle katılarak infisah edip katıldığı şirketin içinde erimelidir. TTK’ da devir bir birleşmenin çeşididir. Kurumlar Vergisi Kanununda birleşme ve devir ayrı ayrı ele alınmıştır. KVK’ ya göre devir, kanunda belirtilen özel koşulların varlığı halinde özel bir birleşme şeklidir. TTK’ ya göre birleşme yalnız aynı nev’iden şirketler arasında gerçekleşebilir.¹²

Mevzuatta, mahkeme kararlarında ve doktrinde yapılan tanımların toplu olarak değerlendirilmesi sonucu Türk Hukuku çerçevesinde yapılan, birleşmelerin hukuki tanımlaması, “En az bir ortaklığın, başka bir ortaklığa alınması karşılığında malvarlığı veya işletmesini aktif ve pasifleri ile bir bütün olarak ortaklığa devrederek tasfiyesiz dağılması (devralma yolu ile birleşme); ya da en az iki ortaklığın, yeni bir ortaklığa alınmaları karşılığında malvarlıklarını veya işletmelerini aktif ve pasifleriyle bir bütün olarak bu ortaklığa devrederek tasfiyesiz olarak dağılmaları (yeni ortaklık kurulması yolu ile birleşme) sonucunda iki yada daha çok ortaklığın tek bir ortaklık durumuna gelmesi” biçimindedir.¹³

Birleşmeler hızla artan bir yoğunlukta ve domino etkisine benzer niteliğiyle, örgüt yönetimlerinin uyguladığı uygulama stratejisi haline gelmiştir. Birleşme yada şirket evliliği olarak bilinen birleşmeler, satınalma, destekli satınalma, hissedarlara teklif, düşmanca ele geçirme gibi faaliyetler farklılık gösterse de yapılan farklı çalışmalarda bu

¹⁰ <http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/997.html>

¹¹ <http://www.gib.gov.tr/index.php?id=1028>

¹² http://www.vergisirkuleri.com/publication_paper.asp?publication_paper_id=5&page_id=1#

¹³ Doğan Gökbel, “Farklı Ülke Şirketleri Arasındaki Birleşmelerin Türk Hukukundaki Vergisel Sonuçlarının Avrupa Birliği Hukuku ile Karşılaştırılması”, Haluk Sümer, Helmut Pernsteiner (Ed.), **Şirket Birleşmeleri** içinde (23-47), İstanbul: Alfa Yayınları, 2004, s. 29

tür girişimlerin tamamını indirgeyici bir yaklaşımla birleşme olarak ifade edilmektedir.¹⁴

Şirket birleşmeleri güçlerini eşit koşullarda birleştirerek daha güçlü bir duruma gelmek ve böylece yaşamlarını devam ettirmek, büyümek, mevcut durumlarını korumak veya rekabet üstünlüğü gibi amaçlara ulaşmak için esasında iki şirketin tek bir şirket olarak veya bir şirketin diğer şirkete tüm varlıkları ve çalışanlarıyla katılmasıyla oluşan yapılardır.

Tüm çalışanların yeni şirkete katılımıyla beraber oluşan yeni yapıdaki durumları 4857 sayılı İş Kanunu, 6. maddesi ile düzenlenmiştir. İşyeri veya işyerinin bir bölümü hukuki bir işleme dayalı olarak başka birine devredildiğinde, devir tarihinde işyeri veya bir bölümünde mevcut iş sözleşmeleri bütün hak ve borçları ile birlikte devralana geçer. Devralan işveren, işçinin hizmet süresinin esas alındığı haklarda, işçinin devreden işveren yanında işe başladığı tarihe göre işlem yapmakla yükümlüdür.¹⁵ Böylece çalışanlar eski işyerlerinde sahip oldukları tüm haklarına diğer şirkette de sahiptir ve kanun koyucu bu yönde devralan işletmeyi yükümlü tutmaktadır.

İşletme ve hukuk literatüründe ve uygulamalarda, birleşme ve satınalma kavramı B&S (Birleşme&Satınalma) olarak kullanılmış. B&S dar anlamda işletme birleşmelerinin tüm türleri, işletmenin devri, işletmenin tamamının ve bir bölümünün satın alınması anlaşılmakta, geniş anlamda ise, B&S kavramı ayrıca allianzlar, kooperasyonlar, ortak girişimler gibi meydana gelen değişiklikleri kapsamaktadır.¹⁶ Literatürde şirket birleşmesi kavramı bütünü kapsayacak bir terim olarak kullanılmaktadır. Birleşen veya devralan kurumun potansiyelini geliştirmek için “Birleşme” özellikle tercih edilen bir kavramdır.

¹⁴ Adnan Sevim, Şirket Birleşmelerinde Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP'nin Önemi), Haluk Sümer, Helmut Pernsteiner (Ed.), **Şirket Birleşmeleri** içinde (327-360), İstanbul: Alfa Yayınları, 2004, s. 329

¹⁵ Ali Rıza Okur, “Şirket Birleşmelerinin Kıdem Tazminatına Etkisi”, Haluk Sümer, Helmut Pernsteiner (Ed.), **Şirket Birleşmeleri** içinde (49-71), İstanbul: Alfa Yayınları, 2004, s. 56

¹⁶ Helmut Pernsteiner, “İşletme Bilimi Literatüründe Birleşme Kavramı”, Çağla Ersen (çev.), Haluk Sümer, Helmut Pernsteiner (Ed.), **Şirket Birleşmeleri** içinde (589-614), İstanbul: Alfa Yayınları, 2004, s. 593

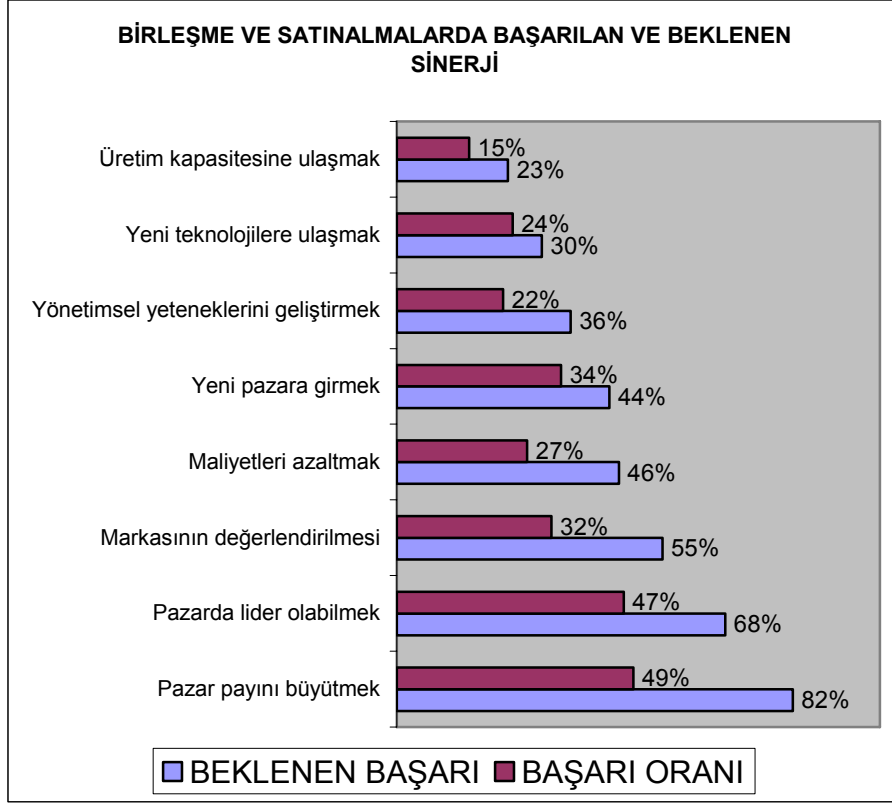
2.3. Şirket Birleşmelerinin Nedenleri

Örgütler hedeflerine ulaşabilmek için, ürünlerini yüksek kaliteli, düşük maliyetli üreterek daha çok kazanarak karlarını en yüksek seviyede tutmak, sinerji yaratmak amacıyla birleşme uygulamasını gerçekleştirirler. Rekabetin iyice artması, müşteri taleplerindeki değişikliğin hızı, ürün yaşam eğrisinin kısılması, örgütleri yeni stratejiler aramaya, işte bu nedenle de güçlerini birleştirmeye zorlamıştır.

Şirketler, teknolojilerinin eskimesi, pazarın daha üstün ürünlere kaptırılması, hammadde kaybı, sermaye yapısındaki bozukluklar, pazara yeni girenler, rakiplerin daha az maliyete sahip olması, mevsimsel, dönemsel, uluslar arası etkilerin olumsuzlukları gibi nedenler ile birleşmek isteyebilir. Böylece yaşanan bu olumsuzlukları önlemek adına birleşmeyle avantaj sağlanabilir. Birleşmenin sinerjisiyle oluşan etki, birleşen şirketlerin pazarda önemli bir pozisyona sahip olabilecekleri gibi diğer firmalara karşı üstün bir teknolojiye sahip olmakla beraber finansal güç olarak da avantaj elde edebilirler. Birleşmeyle beraber yönetsel becerilerinin bütünleşmesi şirketlere önemli bir üstünlük kazandırabilir.

Şirketler birleşirken, Society for Human Resources Management' in (SHRM) 440 İnsan Kaynakları yönetici ile yapılan ankete göre en birincil nedenleri Pazar payını büyütmek olurken, %82 oranda bunu başarmayı planlarken, %49 oranına bu amaca ulaşabildiğini belirtmişler.¹⁷

¹⁷ Jeffrey A. Schmidt, "The Strategic Importance of People", Jeffrey A. Schmidt (Ed.), **Making Mergers Work: The Strategic Importance of People** içinde (3-21), A Towers Perin/SHRM Foundation Publication, 2002, s. 7



Şekil 1: Beklenen ve Başarılan Birleşme ve Satınalma Sinerji Durumu

Kaynak: Towers Perin/SHRM Foundation Survey (Dünya çapında 440 İK yöneticisine uygulanmıştır.) Jeffrey A. Schmidt s. 7

Şirket birleşmelerinin nedenlerini dört grupta, rekabet, ekonomik ve finansal, yönetimsel ve hukuksal nedenlere dayalı olarak toplayabiliriz.

2.3.1. Rekabete Dayalı Nedenler

Günümüzde küreselleşmenin de etkisiyle artık yeni teknolojiler, ürün çeşitlendirmeleri, yeni pazarların keşfedilmesi örgütlerin bu piyasa içindeki yarışta var olabilmeleri için rekabeti zorunlu kılmıştır. Çünkü işletmeler bu yarışta rakiplerini geçemezse, konumunu koruyamazsa ve farklılığını ortaya koyamazsa piyasadan çekilmek gibi bir durumla karşılaşmamak için çeşitli stratejiler üretmek durumundadır. Bu nedenle rekabet birleşmenin nedenlerinden biridir.

Siyasal ve ekonomik değişimler, ulusal düzeyde faaliyet gösteren firmaların uluslararası pazarlara daha çok yönelmelerine neden olmuştur. Yoğun rekabet içinde küçük ve orta ölçekli firmalar kendilerine sağlam bir yer ararken, büyük ölçekteki firmalar da sahip oldukları pazar paylarını kaybetme kaygısı ile karşı karşıya kalmışlardır. Bu anlamda, şirket birleşmeleri dışı açılma ve rekabet gücünü arttırmak isteyen firmalar için önemli büyüme aracı olmaktadır.¹⁸

Şirketler birleştğinde ölçek büyüklüklerindeki değişimin olumlu yansımalarını yaşarlar. Ekonomik büyüklük gücünü ellerinde bulundururken, düşük maliyetlere sahip olabilirler. Firmaların büyüklükleri ve kaynakları yeterli düzeyde olacağı için araştırma geliştirme çalışmalarına daha fazla kaynak ayrılabilir. Birleşmeyle beraber önemli bir pazar payına sahip olan şirket, oluşan güçlü konumuyla pazarda tekel bir statü kazanarak, diğer rakiplerini bu sinerjinin etkisinden dolayı saf dışı bırakabilir. Bu durumda pazarda var olan rekabet baskısı engelinden bir şekilde uzakta kalırlar. Ayrıca rakibiyle birleşirse pazarda ki rakiplerinden birini eksiltmiş olacaktır.

İki şirketin üretim metodunun teknik olarak bütünleşmesi ve teknolojiyi birlikte kullanmaları teşvik edici unsurlardan biridir.¹⁹ Rakip şirketlerin birleşmeleriyle beraber oluşturduğu katma değerin, pazar paylarındaki artışın, birliktelikleriyle oluşturdukları teknolojik üstünlük gibi elde edilen başarılar işletmelerin birleşme yöntemini uygulamalarına neden olabilir.

Müşteri taleplerinin neredeyse her gün değiştığı, ürünlerin yaşam süresinin kısalması gibi nedenlerle işletmeler pazara hakim olmak ve hızlı davranmak için birleşmeyi tercih edebilirler. Şirketler birleşmeyle beraber güçlenerek, sektöre yön verilmesinde etkili olabilirler. Birleşmiş şirketlerin birleşmeyle beraber yaşadığı olumlu süreç rakiplerin olumsuz sürecine dönmemeli ve rekabet edebilme haklarının korunmasını gerektirmektedir.

Yatay birleşme sonucunda pazar payının önemli kısmına sahip olan şirket pazarda tekeli bir konuma gelebilir. Dikey birleşmeler sonucunda ise hammadde tedarik-

¹⁸ Seçil Bal Taştan, “Şirket Birleşmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi ve Uygulamadan Bir Örnek”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi., S.B.E., 2003) s. 11

¹⁹ Necdet Sağlam, Salim Şengel, “Şirket Birleşmeleri ve Muhasebeleştirilmesi”, Haluk Sümer, Helmut Pernsteiner (Ed.), **Şirket Birleşmeleri** içinde (305- 326), İstanbul: Alfa Yayınları, 2004, s. 306

çisi veya pazarlama firmalarını kontrolüne alarak rakiplerini zor duruma sokabilir. Bu durum pazarda rekabet ortamını kısmen veya tamamen yok edebilir. Birleşmeyle beraber iş kolunda tek veya güçlü hale gelerek çalışanlarına ve tüketicilere dayatıcı bir konuma gelebilir. Birleşme öncesi, hedef şirketle yapılan pazarlıklar veya hedef şirketin pay senetlerini pazardan toplayarak devir alma uğraşı sırasında kaldırabileceğinden fazla kaynak kullanmak zorunda kalması şirketin iflasına neden olarak ekonomide kayıplara neden olabilir. Devir almanın şirket satın alma ve satın alınan şirketi tasfiye etme ile sonuçlanması durumunda sektörde rekabet ortamı yaratan şirket sayısının azalması rekabet koşullarını olumsuz etkileyebilir. Bu nedenlerle kamu otoriteleri, yasama, yürütme ve yargı gücünü kullanmakta ve bu amaçla her ülke kendi gereksinimlerine göre önlemler almaktadır.²⁰ Türkiye’de birleşme işlemlerinin esasları Türk Ticaret Kanunu, Borçlar Kanunu, Sermaye Piyasası Kanunu, Rekabetin Korunması Hakkında Kanunlarla düzenlenmiştir. Bunun dışında olası gelirin vergilendirilmesini düzenleyen vergi yasaları da mevcuttur.²¹

2.3.2. Ekonomik ve Finansal Nedenler

Birleşmeyle beraber oluşan şirketlerin finansal, ekonomik faaliyetleri firmaların ayrı ayrı sahip oldukları etkinliklerden fazla olacağı için yeni oluşan şirketin veya şirketlerin özvarlığının pazar değeri şirketlerin birleşmeden önceki özvarlık değerleri toplamından büyük olacaktır.²²

Bir firmanın tek başına yeni bir ürün geliştirdiği, yeni üretim teknolojisi uyguladığı veya yeni organizasyon şekilleri denediği hallerde, belirsizlik daha fazla ve yapılan yatırımlarda zarar etme olasılığı yüksek olmaktadır. Birleşmeyle beraber, denenmiş, gelir sağlama kapasitesi, saptanmış üretim araçları, üretim teknolojisi uygulanacağından risk daha az olabilecektir. Birleşme işletmeye başarısızlık riski taşımadan büyüme fırsatı verebilmektedir.²³

Örgütlerin ürün çeşitliliğine gitmesi, ürün geliştirme maliyetlerinin yüksekliği nedeniyle tek başına bu maliyete katlanmak istememekte ve birleşmelerin getirdiği im-

²⁰Sarıkamış, s. 102

²¹ Sarıkamış, s. 111

²² Sarıkamış, s. 8

²³ Taştan, s. 25

kanları kullanmak istemektedirler. Böylece birleşmiş şirketler ağır maliyet yüklerini tek başına taşımayacak, birleşmenin getirdiği imkanları kullanmak istemektedirler. Böylece birleşmiş şirketler ağır maliyet yüklerini tek başına taşımayacak, birleşmenin getirmiş olduğu ekonomik ve finansal avantajları kullanacaktır.

2.3.3. Yönetmel Nedenler

Yöneticilerin sürekli değişimin yaşandığı piyasada kendi yönetmel beceri ve yeteneklerini gösterme isteğı, şimdiki örgütünden daha büyük bir örgüt yönetme isteğı veya işletmenin yeni atanan tepe yöneticisi olarak kötü bir yönetimin ardından kalanları temizleyip, şirketin sahip olduğu deneyimi kendi yetenekleriyle birleştirerek büyüme arzusu içinde olabilir. Bu nedenle diğler işletmelerle birleşmek isteyebilir.

Birleşmeyle ortaya çıkan bu yeni oluşum sayesinde sinerji yaratıp, temel başarı faktörleri üzerine yoğunlaşarak; pazarlama gücünü arttırıp ve firmaya tamamlayıcı kaynak sağlayarak firmanın gücünü artırabilmektedir. İki firma bir araya gelerek birbirlerinin güçsüz olduğu alanlardaki güçlerini arttırırlar. Kaynaklar bir araya gelmekte, aktif varlıkların kontrolü kolaylaşmakta, ayrıca üretim girdilerine ilişkin de kaynakların birleşmesi ile firma pazarda daha güçlü bir konum elde edebilmektedir ve bu çabaların istenen verimi sağlayabilmesi ise, iki tarafın da bilgi birikiminin ve becerilerinin düzeyine ve doğru bir hedef firma seçip seçmemelerine bağlıdır.²⁴

2.3.4. Hukuksal Nedenler

Birleşmelerden doğabilecek vergi avantajları ve ekonomik teşviklerin varlığı şirket birleşmeleri nedenleri arasındadır.

Vergi yasalarının sağladığı üstünlükler ise işletmelerin kar ve zararlarını, birleşme yoluyla ileri ve geriye taşıyabilmeleridir. Karlı bir işletme, zarar eden bir işletmeyi satın alarak, mahsup yapmak suretiyle vergiden tasarruf edebilir.²⁵

²⁴ Zeynep Bilgin, İrem Eren Erdoğmuş, “Birleşme ve Devralmalarda Uluslararası Boyut ve Pazarlama Yansımaları”, Haluk Sümer, Helmut Pernsteiner (Ed.), **Şirket Birleşmeleri** içinde (431- 467), İstanbul: Alfa Yayınları, 2004, s. 437

²⁵ Sağlam, Şengel, s.306

2.4. Şirket Birleşme Türleri

Literatürü incelediğimizde birleşme türleri ile ilgili çeşitli ayırımların olduğunu görüyoruz. Burada birleşmeleri dikey, yatay, ilişkisiz birleşme olarak ele alacağız.

2.4.1. Dikey Birleşmeler

Aynı sektörde ve değer yaratma zinciri içindeki işletmeler arasındaki birleşmelerdir. İşletmenin ürünlerinin tüketici pazarına yönelik üretim ve dağıtımını yapan diğer işletmelerle yapılan birleşmeler ileriye yönelik dikey birleşmedir. İşletmenin girdilerini sağlayan tedarikçi pazarına yönelik faaliyette bulunan işletmelerle yapılan birleşmeler geriye yönelik dikey birleşmelerdir.²⁶

Geriye doğru dikey büyüme, işletmenin faaliyetlerinin ürün üretiminden hammadde üretimine doğru büyümesi demektir. Böyle büyümenin işletmeler tarafından tercih edilmesinin nedeni, hammadde sağlamada yaşanabilecek riskleri ve sorunları en aza indirmek ve maliyetleri düşürmektir. İleriye doğru dikey büyümede ise, işletmeler dağıtım kanalındaki kontrolü ellerine geçirebilmek, pazara hakim olmak için tercih ederler.²⁷

Dikey birleşme nedenleri karmaşıktır. Savunma amaçlı ve saldırgan amaçlı olarak ayrılır. Savunma amacıyla ilgili nedenler malzemeyi garantilemek veya bazı hayati hammaddelerin veya girdilerin kalitesini garanti altına almak(geri doğru entegrasyon) veya ürünün pazarını/satımını garantilemek (ileri doğru entegrasyon) olabilir. Dikey birleşmenin savunma ile ilgili nedenleri en başta kendini koruma amaçlıdır. Dikey birleşme yatay birleşmeye göre daha fazla tehlikeye açıktır. Sürecin bir yerindeki kesinti bütün kuruluşu etkiler. Dikey bütünleşmenin ürün yaşam eğrisi üzerinde erken aşamalarda olduğu zaman yapılmaması gerektiğini çünkü bunun karlılığı bastıracağını savunan görüş mevcuttur.²⁸

²⁶ Ülgen, Mirze, s. 315

²⁷ Şadi Can Saruhan, Ayla Öncel Özdemir, **Değer Hedefli İşletmecilik**, 1. Baskı, İstanbul: M.Ü. Nihad Sayar Eğitim Vakfı Yayınları, No:529/762, 2004, s.51

²⁸George Luffman, Stuart Sanderson, Edward Lea ve Brian Kenny. **İşletme Politikası**. İbrahim Anıl (çev.). 1. Basım, İstanbul: Beta Basım, 2000. s. 90

Birleşen şirketlerin geriye doğru dikey büyümesi, işletmelerin rakiplerine göre düzenli hammadde elde etme, kaynakların birini kontrol etme ve maliyet avantajı elde etmelerini sağlar. Özellikle kıt olan hammaddelerin zaman zaman yaşanan darboğazların, işletmenin elde edeceği avantajlar konusunda güçlü olmasına neden olacaktır. Hammadde kontrolünü elinde bulundurmak, tam zamanında üretime geçebilmelerini, depolama maliyetlerinin aşağıya çekilmesini sağlayacaktır. Ürettiği ürünün kalite standardına sahip olması üretim maliyetlerinin de düşmesini sağlayabilir.

İleriye doğru dikey birleşme ise, şirket ürettiği ürünlerin pazarlama faaliyetlerini, pazara daha hakim olmayı, pazarlama faaliyetlerini kendi kontrolü içerisinde yapmayı ürün ve hizmetin sunulmasında düzen ve kaliteyi sağlayacaktır.

2.4.2. Yatay Birleşmeler

Aynı sektördeki rakipler arası birleşme yatay birleşmelerdir. Bir işletmenin aynı iş kolunda faaliyet gösteren başka bir işletmeyle birleşmesi ya da o işletmeyi satın alması durumunda gerçekleşen büyüme türüdür. Eskiden sahip olunan pazar payının genişlemesiyle, daha fazla miktarda tüketici elde edileceğinden, daha fazla ürün satılacaktır. Yatay büyüme sonucunda birleşen şirketler, daha büyük olmanın avantajlarından yararlanırlar ve rekabet üstünlüğü elde ederler.²⁹

Kritik başarı faktörleri açısından hedef firmayla karşılaştırmalar yapılarak birleşme kararı alınırsa hem enerjiler birleştirilmiş ve hem de vasat kritik başarı faktörleri yerine mükemmelleri yerleştirilerek başarılı bir yapı ortaya çıkartılabilir.

Yatay birleşme yoluyla rakipleriyle gerçekleşen birleşmeler sektöre tamamen hakim olmayı sağlamakta, hatta tekelleşme yönünde ilerlemede bulunmaktadırlar. Bundan dolayı otoriteler, bu birleşmeleri sınırlayıcı önlemler, pazarın rekabet durumunu koruyucu tedbirler almaktadır. Böylece tüketiciyi de korumaktadır. Ülkemizde Rekabet Kurumu bu konuda düzenleme sorumluluğuna sahiptir.

Yatay birleşmelerin bir diğer amacı kendi işletmesine göre sektörde belli bir yeri olan ama kendi işletmesiyle karşılaştırılmayacak şekilde küçük işletmelerle birleş-

²⁹ Saruhan, s. 50

mektir. Bu küçük işletmelerin sahip olduğu nitelikli yönetim kadrosunu, teknolojiadaki bilgi üstünlüğü gibi avantajlarını satın alarak kendi firmalarına çeşitli avantajlar kazandırmak isteyebilirler. Bu yolla küçük firmaların rekabeti etkileme çabalarını ortadan kaldırılabirler.

2.4.3. İlişkisiz Birleşmeler

Farklı sektör veya pazarlardaki işletmeler arasında birleşmedir. İşletmeler, bilgi ve deneyimlerinin bulunmadığı, kendileri için yeni olan pazarlara ortalamanın üzerinde getiri sağlamak gibi nedenlerle girmeyi isteyebilir. Bu tür birleşmeler çeşitlendirme stratejileridir.³⁰

İlişkisiz birleşmelerde şirket başka bir sektörde yatırıma giderek sektör riskini azaltır. Sektöre has yönetsel tecrübe ile yönetimde olmayan çalışanların örgüt içinde kazandığı tecrübe ve beceri başka bir örgüte kolaylıkla taşınamayacağı için küme birleşmelerde iki şirketin tek bir çatıda fiziksel olarak birleştirilmesi çoğu kez başarılı olamaz. Bu nedenle bu tür birleşmede iki şirket ayrı ayrı faaliyetlerini devam ettirir. Ancak üst yönetimde birliktelik sağlanır. Bunu gerçekleştirmenin yolu iki şirketi finansal olarak holding çatısı altına almaktır.³¹

Bu tür birleşmelerde de kritik faktörlerde durum değerlendirmesi, sinerjiden yararlanabilme ve şirket kültürlerinin uyumu başarı için gereklidir.

Şirket diğer bir şirketin bünyesine katılır ancak bağımsız olarak faaliyetlerini sürdürür. Böyle bir birleşmede amaç büyüyerek yönetsel güç ve prestij artırmak, çeşitlendirme yoluyla riskten kaçmak ve karlı alışveriş fırsatı yakalamaktır. Bütünleşme derecesi düşük olduğundan birleşen firmalar eskiden olduğu gibi faaliyetlerini aynen sürdüreceklidir. Bu durumda her iki şirketin farklı İnsan kaynakları politikaları olan insan kaynakları departmanları aynı uygulamalarda görüş birliğine varabilirler. Bu gibi birleşmeler işbirliği tipi birleşmeye kayabilir.³²

³⁰ Ülgen, Mirze, s. 316

³¹ Sarıkamış, s. 44

³² Cavide Uyargil, “Şirket Birleşmelerinde Stratejik İnsan Kaynakları”, Haluk Sümer, Helmut Pernsteiner (Ed.), **Şirket Birleşmeleri** içinde (641-659), İstanbul: Alfa Yayınları, 2004, s. 650

2.5. Dünya’da Ve Türkiye’de Birleşme Eğilimleri

2.5.1. Dünya’daki Eğilimler

Dünya’ da ilk şirket birleşmesi ABD’ de 1868’de Erie Demiryolu Şirketi’nin Suspension Bridge and Erie Junction Railroad’ u ele geçirilmesiyle başlamıştır. Şirket birleşmeleri zamanla değişen ekonomik koşullar, yönetim stilleri, artan rekabet, küreselleşmenin etkileri, krizler, şirketlerin bulundukları pazara daha çok hakim olabilmek için büyüme stratejileri geliştirmeleri sonucu ortaya çıkmaya başlamıştır.

Dünya’daki eğilimlere baktığımızda,

ABD’de şirket devir alma faaliyeti 1990 lı yılların ortalarında ticaret ve yatırım bankacılığı finans ve sigorta sektörleri, toptan ve perakende satış yapan şirketler, yayıncılık, sağlık ve doğal kaynaklar alanında faaliyet gösteren şirketler arasında yoğunlaşmıştır. Avrupa ülkelerinde şirket devir almaları 20. yüzyılın ikinci yarısında yoğunluk kazanmıştır. Avrupa dışında ki ülkeler birleşmeleri kolaylaştırıcı hukuksal ve yönetsel düzenlemeleri yüzyılın sonuna doğru yaparak birleşmelerde artışın olmasını sağlamışlardır.³³

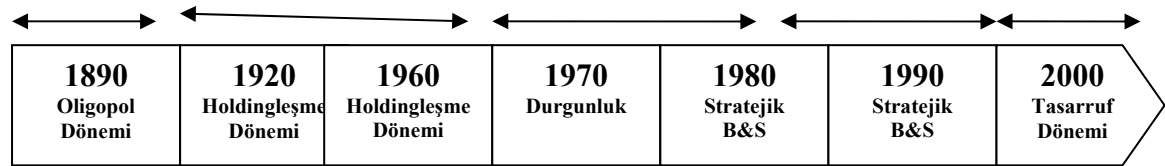
Birleşme ve devralmaların dalgalar halinde gerçekleştiğini görüyoruz. 1960 larda holding tipi birleşme ve devralmaların çok olduğu bir dönemken, 1980 lerde düşmanca devralmalar tırmanışa geçmiş, 1990 larda belli alanlarda odaklaşmaya yönelik sınırötesi devralmalar önem kazanmıştır.³⁴ Yapılan yönetsel düzenlemeler ve teşviklerle zaten doymuş olan pazarı, yeni pazarlar keşfetmek, genişletmek amacıyla birleşmelerin uluslararası boyutu ortaya çıkmıştır.

Birleşme ve satınalma dalgasının ilki 19. yüzyıl sonları US’ de petrol, çelik, tütün ve diğer temel endüstrilerde oligopol girişimler ile gerçekleştirilmiş. 1920 lerde ki önemli dalga ise, fayda, iletişim ve otomatik üretimlerde finansal konsolidasyonlarda bulunmak amacıyla olmuştur. 1960 lara doğru holdingleşmeler gerçekleşmiş. Bu anlayışla beraber yatırımcılar risklerini dağıtarak, farklı endüstrilerde dengelemişlerdir.

³³ Sarıkamış ,s . 94

³⁴ Bilgin, Erdoğan, s. 434

1970 lerin ortasında holdingleşmedeki durgunluk gelecek yıllara damgasını vurmuştur. 1990 lı yıllarda birleşme işlemleri artan bir eğilim göstermiş. Birleşme hareketi hem değer hem de işlem sayısı olarak en yüksek olduğu dönem 1999- 2000 yıllarında olmuştur. Daha sonra yaşanan ekonomik bunalımlar, piyasalardaki güçsüzlük, iktisadi durgunluk birleşme hareketinin yavaşlamasına neden olmuş, yaşanan ekonomik sıkıntılar birleşmelerin önünü kesmiştir. ³⁵ Böylece 1990- 2000 li yıllarda artan birleşme işlem sayısı, yıllara göre azalış göstermiştir. Örgütler piyasalarda yaşanan ekonomik kriz dönemlerinde kendilerini riske atacak herhangi bir faaliyette bulunmak istememekte, bu nedenle birleşme kararından vazgeçebilmekte veya ertelemektedirler. 2000 li yıllarda ekonomik istikrarsızlığın varlığı örgütlerin stratejik açılımlar konusunda tasarruf planlarını uygulamaya koyduğu yıllar olmuştur.



Şekil 2: Yıllar İtibariyle Birleşme ve Satınalma İşlemlerinde Yaşanan Dalgalanmalar

Kaynak: Towers Perrin Analizi, Jeffrey A. Schmidt, s. 25

2.5.2. Türkiye’deki Eğilimler

Türkiye’de şirket birleşmeleri 20. yüzyılın ortalarında başlamıştır. 1950’ li yıllarda görülen az sayıda birleşme; zor duruma düşmüş şirketlerin ve bankaların, ekonomiye kazandırılması için yapılanlardır. 1959 yılındaki Türkiye Eski Muharipler Bankası ile Tumsu Bank’ın birleşerek Türkiye Birleşik Tasarruf ve Kredi Bankası’nı oluşturmaları bu ilk örneklerden biridir. Türkiye’de birleşmeler genellikle bankaların kurtarılması ya da aynı şirketlerin kendi grupları içerisinde ekonomik kazanımlar için gerçekleştirilirken, yabancı sermayenin Türkiye’ yi keşfetmesiyle birlikte birleşmeler farklı boyut kazanmaya başlamıştır.

³⁵ Jeffrey A. Schmidt, “Business Perspective on Merger and Acquisitions”, Jeffrey A. Schmidt (Ed.), **Making Mergers Work: The Strategic Importance of People** içinde (24-46), A Towers Perrin/SHRM Foundation Publication, 2002, s. 25

Ülkemizde 1970- 2000 arası yıllarda birleşmeler dünyada olduğu gibi ekonomik krizlere karşı yeniden yapılandırmalar olarak ortaya çıkmamıştır. İflas yolu, daha çok tercih edilen bir tepki yöntemi olmuştur. Günümüzde olduğu gibi geçmiş yıllar da özel sektörde holdinglerinde verimlilik, yalın organizasyon yaratma, vergi avantajı sağlama ve benzeri sebeplerle grup içi şirket birleşmeleri olmuştur. Örneğin Koç, Sabancı, Oyak, İş Bankası, Eczacıbaşı, Doğuş, Çukurova, Doğan gibi grupların yaptıkları birleşmelerdir.³⁶

Ülkemizde şirket birleşmelerinin önündeki çeşitli engeller aşağıdaki gibidir.³⁷

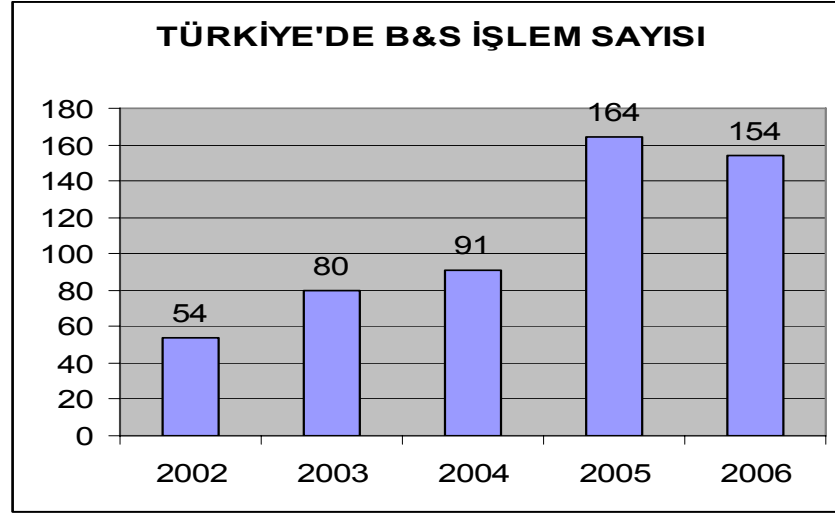
- Ortaklık kültürünün olmaması, Türk firmalarının eksik yönüdür.
- Kurucular firmalarına gönülden duygusal ve feodal bir bağ ile bağlılar.
- Kurumsallaşma yetersizdir.
- Çoğu alanda küreselleşmenin etkileri anlaşılmamıştır.
- Yeterli vergi avantajları hala sağlanamamıştır.

Bütün bu olumsuzluklara rağmen son yıllarda birleşme sayısında giderek artan bir eğilim görülmektedir. Ernst&Young Türkiye şirketi tarafından ilki 2002 yılında hazırlanan ve her yıl çıkan Türkiye’de Birleşme ve Satınalma Raporları sonuçlarına göre 2002- 2006 yılları itibariyle birleşen şirket sayısına bakıldığında 2002 yılında işlem sayısı 54, işlem değeri 612,6 milyon ABD \$ olurken, 2003 yılında işlem sayısı 80, işlem değerleri ise 1, 5 milyar ABD \$ olmuştur. 2004 yılına bakıldığında işlem sayısı 91, değeri 2,6 milyar ABD \$ olmuş, 2005 yılında büyük bir artış kaydederek işlem sayısı 164 olup, işlem değeri 31 milyar \$ olarak rekor bir seviyeye ulaşmıştır.2006 yılında 154 birleşme ve satınalma işlemi gerçekleşmiş, işlem değeri 19.2 milyar ABD \$ olarak gerçekleşmiştir.³⁸

³⁶ Özgeldi, s. 9

³⁷ Serpil Altınırnak Gökbel,“Birleşmelerde Başarı ve Başarısızlık”, Haluk Sümer, Helmut Pernsteiner (Ed.), **Şirket Birleşmeleri** içinde (213-230), İstanbul: Alfa Yayınları, 2004, s.229

³⁸ Ernst&Young , **Birleşme ve Satınalma İşlemleri 2002-2003-2004-2005 Raporları**



Şekil 3: 2002- 2006 Yılları İtibariyle Birleşme İşlem Sayısı

Kaynak:Ernst&Young Birleşme ve Satınalma İşlemleri,2002- 2003- 2004- 2005-2006

Gerçekleşen birleşme işlemlerde özelleştirmelerin sayısı da önemli bir yer tutmaktadır. 2002 yılında özelleştirme işlem sayısı 2 iken, 2003'te işlem sayısı 29 olurken, 831, 3 milyon ABD \$ işlem değeri kaydetmiştir. 2004 yılında işlem sayısı 25, değeri 1,2 milyar ABD \$ olmuş, 2005 yılında özelleştirme sayısı 19 olmuş, işlem değeri 15,5 milyar ABD \$ olmuş, 2006 yılında işlem sayısı 7 iken değeri 493 milyon ABD \$ olarak kaydedilmiştir. Yabancı yatırımcıların gerçekleştirdikleri işlem sayısı, 2002 yılında 19 işlemle 246 milyon ABD \$ ile İngiltere, ABD, Japonya ilk üç sırada yer almışlardır. 2003 yılında 20 işlemin 506 milyon ABD \$ değeri olurken ilk üç sırada Almanya, İngiltere ve Fransa yer almış. 2004 yılında 18 işlem gerçekleşmiş değeri 356 milyon ABD \$ olup Fransa, Kanada, Hollanda ilk sıralarda yer almış. 2005 yılı işlem değeri 17,5 milyar ABD \$ olan 61 işlem gerçekleşmiş, Suudi Arabistan, İngiltere, ABD en çok işlem değeri gerçekleştiren ülkeler olmuşlardır. 2006 yılında ise 83 işlem gerçekleşirken, 17,3 milyar ABD \$ seviyesinde olan değeri ile en çok işlem gören ülkeler ABD, Yunanistan, Belçika olmuştur. Şirketler 2002 ve 2003 yılında gıda ve içecek sektörüyle, finansal hizmetlerde hareketlenme yaşarken, 2004 yılında madencilik ve turizm önemli birleşmelere tanık olmuştur. Finansal hizmetler bu dönemde de hala en çok hareket gören ilk üç sektör içerisinde yer almıştır. 2005 yılında finansal hizmetler, turizm ve tekstil en

çok hareket gören sektörel dağılımı göstermiş. 2006 yılında finans sektörü başta olmak üzere tüm sektörler yayılmaya başlamıştır.³⁹

2.6. Şirket Birleşmelerinde Başarısızlığın Nedenleri

Birleşmelerle istenen sonuçlara bazen elde edilememektedir. Birleşmelerin hedeflenen başarıya geç ulaşmasında veya ulaşamamasında yatan nedenleri genel ve insan faktöründen kaynaklanan nedenler olarak ikiye ayırabiliriz.

2.6.1. Genel Nedenler

Mercer Management Consulting tarafından 1988- 1997 arasındaki 300 büyük birleşmeye göre ve Economist'in Ocak 1998 sayısında yayımlanan bir araştırmasına göre birleşen şirketlerden yüzde 50 si hisse sahiplerine sektör ortalamalarından daha az getiri sağlamıştır. 1980 lerin sonlarında son beş yıl içinde satınalma süreci içinde bulunmuş, yıllık ciroları 125 milyon dolar ile 2 milyon ABD doları arasında değişen 537 şirket üzerinde yapılan araştırmaya göre şirketlerin %40 ı, hedeflenen başarıya ulaşmadığını belirtmiştir. 1998 yılında ABD'de gerçekleşen 7700 birleşmenin sadece %30 u kendilerini birleşmeye yönelten amaçlara ulaştığını beyan etmiştir. Yapılan araştırmalar birleşmelerin başarı oranının genellikle % 25- 30 arasında kaldığını göstermektedir.⁴⁰

Birleşmeyle beraber iki farklı kültürün beraber yaşaması ve bunun getirdiği zorluklar, şirket satınalmalarında satın alınan şirketin ağır bir borç yükünü taşıması, bunun hisse değerlerini düşürebilme olasılığı, sinerjinin oluşturulamaması, genişlemeden doğan yönetsel, finansal, hukuksal sorunlar, birleşmeye aşırı odaklanma sonucu diğer problemleri fark edememe gibi problemler birleşmelerin başarıya ulaşmalarında engeller olarak gösterilebilir.

İşletmelerin başarısız olmasının nedenleri arasında birleşmeye aşırı odaklanma, aşırı çeşitlendirme, borç yükü, risk yönetimi, sinerji yaratılamaması, ortak amaç ve vizyon eksikliği, iki yapının bir arada yaşama zorluğu sayılabilir.

³⁹ Ernst&Young, **Birleşme ve Satınalma İşlemleri 2002- 2003- 2004- 2005 Raporları**

⁴⁰ Arslan, s. 43-45

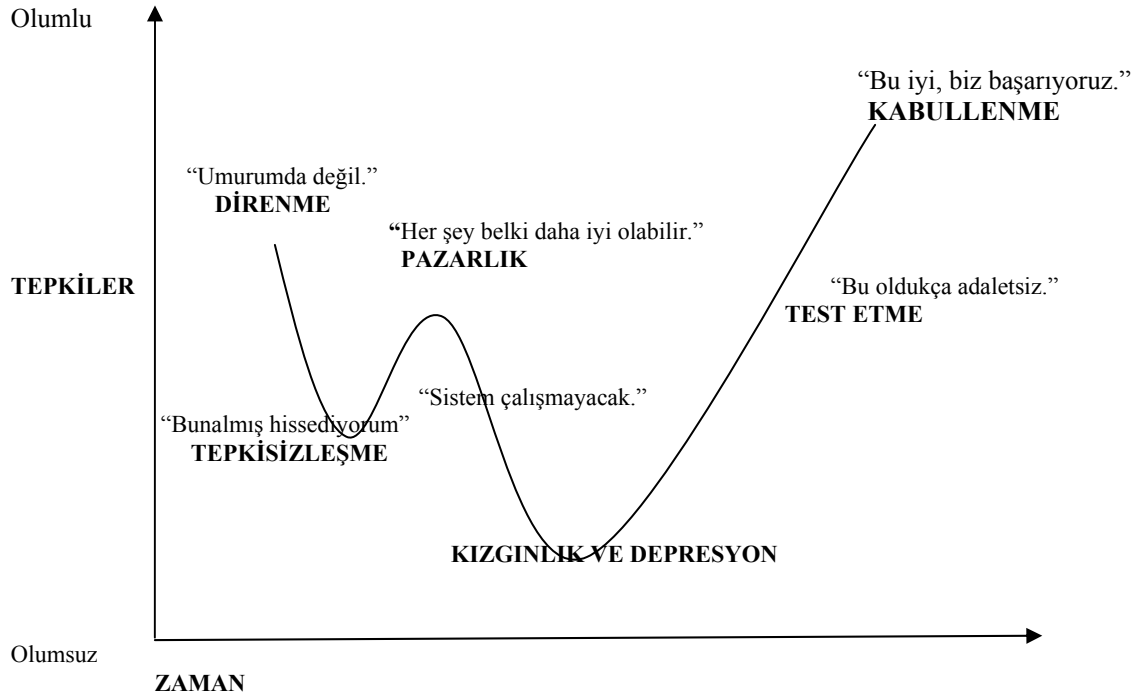
2.6.2. İnsan Faktöründen Kaynaklanan Nedenler

Birleşme sürecinde tüm şartların olumlu olmasına rağmen bu süreçte bazen istenen çıkışa bir türlü yaklaşılamaz. Birleşen şirketlerin başarıya ulaşmalarına etki yapabilecek çalışan faktörü birleşmeye aşırı odaklanmadan dolayı unutulabiliyor. Bu süreçte birçok sorun yaşayan çalışan, yaşadığı bu sorunları işlerine yansıtmaya başlar. Böylece birleşme başarısında insan faktörünün olumsuz etkisi gözlenir.

Birleşmiş örgütlerde işgücü devir oranının yüksekliği, yeniden yapılandırma çalışmaları sırasında yaşanan gelişmeler, iki yapının entegrasyon sürecinde oluşabilecek iletişim sorunları ve farklı örgüt kültürlerinin birleşimi sırasında yaşananlar çeşitli problemler birleşmenin başarısı üzerinde etkili olmaktadır.

Birleşmelerde yöneticiler için takımlarının duygusal durumlarını dikkate almak önemlidir. Daha önce yönetici böyle bir değişimde deneyimli değilse, birçok çalışan şok, kızgınlık... gibi duygular içerisinde olur. Birleşme şoku çalışanların motivasyonsuz olmasına ve performansını düşürmesine neden olabilir. Aşağıdaki sorular çalışanları da yöneticileri de kendilerine sürekli sormakta ve cevap alamamaktadır.⁴¹ Bu sorularla kafası karışık olan çalışanlar birleşmelerde sorunlar yaşamaları ve işletmenin bunlardan etkilemesi doğaldır. Çalışanlar birleşmeyle beraber; “İşim var mı?”, “İşim ne olacak?”, “Kiminle çalışacağım, kime rapor yapacağım?”, “Başaracak mıyım? Kaybedecek miyim?”, “Beni ne zaman etkileyecek?” karşı karşıya kalırlar.

⁴¹ John Coffey, Valerie Garrow, Linda Holbeche, **Reaping the Benefits of Mergers and Acquisitions: In Search of the Golden Fleece**, 1. Baskı, Oxford: Butterworth- Heinemann, 2002, s. 231



Şekil 4: Çalışanların Değişime Tepkileri

Kaynak: Brent L. Rice, “Integration Planning Stage”, Jeffrey A. Schmidt (Ed.), **Making Mergers Work: The Strategic Importance of People** içinde (101-127), A Towers Perin/SHRM Foundation Publication, 2002, s. 121

Birleşmeye karşı çalışanların süreç içerisinde ki tepkileri aynı olmamakta farklılık gösterebilmektedir. Şekil 4’ te çalışanların yaşanan değişime karşı tepkileri ortaya konulmaktadır. Birey birleşme sürecinde yaşanan değişime önce direnç gösterir sonra zamanla oluşan kızgınlık durumu yavaş yavaş test etme sürecine ve en sonunda kabullenmeye doğru gidebilir.

Birleşme sürecinde çeşitli nedenlerden dolayı çalışanlarda oluşan davranış farklılıkları, şirketlerin performansında olumsuz etki bırakabilir. Bu nedenle birleşmelerde insan faktörü önemsenmelidir.⁴² Birleşmelerdeki bekleme sürecinde belirsizlik ve kaygı bireyin gelişmeleri pasif bir yaklaşımla izlemesine, motivasyonunun ve verimlili-

⁴² Mehtap Sümersan Köktürk, Şirin Odabaş Kont, “Birleşme ve Satınalmalarda İnsan Kaynakları ve Pazarlama Sorunları”, Haluk Sümer, Helmut Pernsteiner (Ed.), **Şirket Birleşmeleri** içinde (555- 587), İstanbul: Alfa Yayınları, 2004, s.578

ğinin düşmesine neden olabilir. Birleşme sürecinde çalışan, geri planda kaldığı için çalışma şevkini sadece verilen görevi yapmakla sınırlandırabilir.

2.6.2.1. İşgücü Devri Kaynaklı Sorunlar

Şirket birleşmelerinin en önemli sorunu işgücü sayısının azaltılmasıdır. Ağır borç yüküne girmiş işletmeler, maliyetten tasarruf etmek adına, yaptığı yeniden yapılandırma çalışmalarıyla çalışan sayısında küçülme işlemine gidebilir.

Birleşmelerde çalışan açısından işten çıkarılma hissedilen en büyük korkudur. Çünkü olası bir işyeri kaybı ile varoluş güvencesi tehdit altındadır. İhtiyaç araştırmalarında ve Maslow' un çalışmalarında insanlar tarafından duyulan temel ihtiyaç olan güvenlik en kuvvetli hissedilen gereksinimdir. İşten çıkarılma korkusu bireyin motivasyonunu ve dolayısıyla iş verimliliğini olumsuz yönde etkilemektedir.⁴³

İşten çıkarılmaların duyulması yasal prosedürlerde, halkla ilişkilerde, çalışan ilişkilerinde etki gösterir. İş kanunlarına uyulurken, bu süreç adil ve profesyonel bir şekilde yürütülmelidir. İşten çıkarmaların gerekliliğine dair nedenlerin yanında, işten çıkarılmak için hangi çalışanların belirleneceği nedenleriyle ortaya konulmalıdır. Gönüllü işten ayrılmalar öncelikli olarak hangi kriterlerle düşünülmelidir.⁴⁴

Çalışanların şirket birleşmelerinden sonra beklentilerinden biri işten çıkarılmaktır. Şirketlerinin birleşeceğini veya satın alınacağını öğrendikten sonra çalışanlarda “İşten çıkarılacaklar içerisinde ben var mıyım?” sorusu sorulmaya başlar. Bu çalışana olumsuz etkileyecektir. Adil olmayan işten çıkarılmaların ardından geride kalan çalışanlarda “Geride Kalan Sendromu” görülecektir. Çünkü aynı şeyin kendilerini de bir gün yakalayabileceği endişesi ve belirsizliği bireyin motivasyonunu etkileyecek, işinden tatmin duymasını engelleyecektir.

Birleşmeye ait söylentiler örgüt içinde dolaşmaya başladığı andan itibaren çalışanlar da işten çıkarılma ve değişimler için endişe duyulmaya başlanır. Yönetim bunu engelleme gücüne sahip değildir. Bu nedenle negatif etkilerin nasıl minimize edileceği-

⁴³ Randolph Fochler, “Şirket Birleşmelerinde Stratejik İletişim”, Filiz Gürder (çev.), Haluk Sümer, Helmut Pernsteiner (Ed.), **Şirket Birleşmeleri** içinde (469- 489), İstanbul: Alfa Yayınları, 2004, s. 475

⁴⁴ Coffey, Garrow, Holbeche, s. 96

ne dair çalışmalar yapılmalıdır. Birleşmeyle beraber belirsizlik duygusu güçlenmekte, olası işten çıkarma beklentisi ile stresi artırmakta, işletmeye olan bağlılığı ve işten duyulan tatmini azaltmaktadır.⁴⁵

İşten çıkarılanlardan geri kalanlar için olay daha travmatik geçmektedir. Korku, güvensizlik, belirsizlik her işten çıkarılmada geride kalanlar durumlarında görülen duygulardır. Düş kırıklığı, burukluk ve kızgınlık duygularının baskısı ileride problemlerin oluşmasına neden olur. Hüznün, depresyon ve suç ise, geride kalanların sürekli yüz yüze olduğu grup normlarına aykırı düşmemek için yapay cesaret gösterici duyguları desteklemektedir.⁴⁶

Çalışanlar için işini kaybetme endişesi, oluşan belirsizlik süreci, bu süreçte cevaplanmamış soruların varlığı bireyde stres oluşmasına, işyerine karşı güven kaybetmesine, kaygılarının artmasına, fiziksel, sosyal olarak bireyi negatif etkilemesine neden olur. İşinden motive olmayan çalışanın düşük tatmin duyması, kişinin işine olan bağlılığının, performansının, verimliliğinin düşmesine ve en sonunda işten ayrılmalara, istifalara neden olabilmektedir.

Birleşmeyle beraber çalışanların istifalarının arkasında yatan nedenler incelendiğinde; yeni şirket kültürüne ve çalışma sistemine çalışanlar inanmadıkları için, yeni yapıya uyumsuzluktan ötürü, yeni örgüt hiyerarşisindeki pozisyonlardan ve yeni yönetici kadronun tavırlarından tatmin olmadıkları için, yeni iş teklifleri sebebiyle istifa edebilirler.⁴⁷

Birleşen şirketlerin birbirlerine entegre olması çalışanlarla sağlanır. Değişen sistemler, planlar ve stratejiler yalnızca birleşilen firmada gerekli beceriler var ise uygulanabilir. Bir değişimde tüm yönetimdekinlerin işten ayrılıp yerlerine uzman çalışanlar alınması mümkün değildir. Böyle bir yaklaşım şirketler için zaman kaybıdır. Moral ve politikalarda ki uyumsuzluklar beklenen kazançların miktarını ve gerçekleşme hızını etkileyebilir. Eğer moral düşükse, değişiklik korkusunun kısa sürede ortadan kaldırılma-

⁴⁵ Arslan, s. 68

⁴⁶ David Noer, "Layoff Survivor Sickness: What It is and What to About it?", Marilyn K. Gowing, John D. Kraft, James Campbell Quick (Ed.), **The New Organizational Reality: Downsizing, Restructuring, Revitalization** içinde (207-220), 3. Basım, Washington: American Psychological Association, 1999, s. 212

⁴⁷ Arslan, s. 81

sı için hayati kararların bir an önce alınması gerekir. Birleşmenin nedenlerinden bir kısmı alınan firmanın yönetimindeki kişilerin becerilerinden faydalanmaksa, bu kişilerin ayrılmalarını engelleyecek erken kararlar alınmalıdır.⁴⁸

Bu nedenle örgütler kilit çalışanlarının bu belirsizlik sürecinde işten ayrılmalarını engellemek için, bu kaygı veren durumun çalışanlara olan etkilerini minimize etmeye çalışmalıdır. Bu süreçte kilit çalışanın kaybı söz konusu olursa, yerine gelecek kişinin deneyimsizliği, işi öğrenme süresinde yapılacak hatalar ve zaman kaybı gibi gelişmeler nedeniyle, seçme yerleştirme için oluşabilecek maliyetler örgütler için kayıp olacaktır. Bu konuda örgütler dikkatli ve titiz bir çalışma gerçekleştirmeli, kilit elemanlarını koruyabilmelidir.

Kendilerini tehdit altında hisseden çalışanlara üst yönetim tarafından işlerini kaybetmeyecekleri konusunda güvence verilse dahi yeni örgüt şeması içindeki rolleri, beklentileri, performanslarının hangi ölçüde hakkaniyetle değerlendirileceği, terfileri, şirket içi iletişimin ne ölçüde açık olacağı, oluşabilecek iş yükleri ve belki de daha karmaşık bir sistem içinde yer alacakları ve daha zorlanacakları düşüncesi davranışlarını etkileyecektir.⁴⁹

Örgütler birleşmelerle beraber yönetsel yeteneklerini kaybedeceklerinden korkarlar. Önemli olan bu yeteneklerle en kısa zamanda özdeşlemek ve bu kilit çalışanların onlarla aynı gemide, yeni vizyonu paylaşmış olmalarını sağlamaktır. Birleşmelerde birçok insan yetenekli, bilgili olan çalışan herhangi bir sorunda hemen ayrılabilir. İşte o aşamada örgütte yeteneğin ne kadar önemli olabileceği hissedilir. Birleşmelerde en çok gürültü çıkaranların, aslında en yetenekliler olmadığı görülür. Kilit çalışanları işten ayrılmalarını önleyebilmek için şirketler onların önlerine güzel bir paket koymalıdır. Çünkü çalışanlar kendileri için yeni fırsatları öğrenmeleri onları heyecanlandıracaktır.⁵⁰

Birleşmelerde yaşanan bekleme sürelerinde çoğu değerli yetenekler diğer rakip firmalar ve yönetici araştırma firmaları tarafından yakın takibe alınır. Bunun için bu

⁴⁸ Luffman ve Diğerleri, s. 118

⁴⁹ Handan Kepir Sinangil, "Şirket Birleşmeleri ve Satınalmalarda İnsan-Yönetim-Kültür ve Stratejik İletişim", Haluk Sümer, Helmut Pernsteiner (Ed.), **Şirket Birleşmeleri** içinde (615- 639), İstanbul: Alfa Yayınları, 2004, s.619

⁵⁰ Dennis Carey, Dayton Ogden, **The Human Side of M&A: How Ceos Leverage the Most Important Asset in Deal Making**, Oxford:Oxford University Press, 2004, s. 64

yetenekli çalışanların kimler olduğu, bunların kariyerlerine yönelik beklentileri ve şirkette nasıl kalmaya ikna olacakları kritik bir çalışma ister. Birleşen şirketler bu çalışanlarla her adımda iletişim kurmalıdır. ⁵¹

2.6.2.2. Yeniden Yapılandırma ile İlgili Sorunlar

Birleşen şirketlerde iki farklı anlayışa, kültüre, yönetim tarzına ve hatta farklı çalışan profiline sahip örgütlerin tek bir sistem olarak birleşmesi, yeni strateji ve politikaların uygulanma ortamının oluşturulması yeniden yapılandırma çalışmalarıyla mümkündür. İki farklı örgütün birbirleriyle entegrasyon süreci oldukça uzun, zorlu ve sancılı bir süreçtir.

Örgütte yeniden yapılandırma çalışmaları, farklı kültür anlayışına sahip şirketlerle yürütülür. Birleşme aşamasındaki şirketler, bu süreçte çalışanların daha fazla çaba göstermelerini, iş yükünü almalarını beklemektedirler. Yeniden yapılandırma çalışmalarıyla çalışanlar yeteneklerini kaybedebilirler. Ömür boyu istihdam için sosyal sözleşmelerin son bulduğu düşünülür. İşten ayrılanlardan çok geride kalanlardan daha fazla acı çekmektedir. Bu nedenle örgütlerde etkili müdahale, alt birimlerde ve özellikle çalışanlarda gereklidir. ⁵²

Örgütlerin yönetim tarzları, şirket performansını ve işgücü devrini doğrudan etkiler. Şirket birleşmeleri sürecinde, iki şirketin çalışanları eşit veya eşit olmayan koşullarda eskisine oranla farklı bir yönetim tarzıyla karşı karşıya kalmaktadırlar. Birleşmeyle oluşan kaygılar ve belirsizlik ortamı çalışanlarda stres oluşmasına neden olur. ⁵³ İki farklı yönetim tarzının birleşmesiyle oluşan yeniden yapılandırma çalışmaları yapılırken çalışanların yeterince bilgilendirilmeyişi, işleriyle ilgili alınan kararlara katılmamaları, birleşmeden önceki var olan kariyer planlamalarına ait yol haritasının değişmesi, yeniden yapılandırma sonucu bireyin iş yükünün artması gibi uygulanan politikalarda çalışanlarda stresin oluşmasına neden olabilir.

⁵¹ Andrew F. Giffin, “The Due Diligence Stage”, Jeffrey A. Schmidt (Ed.), **Making Mergers Work: The Strategic Importance of People** içinde (77- 99), A Towers Perin/SHRM Foundation Publication, 2002, s. 88

⁵² Michael Grant, John D. Kraft, “Results-Based Career Transition and Revitalization at the U.S. Office of Personnel Management, Marilyn K. Gowing, John D. Kraft, James Campbell Quick (Ed.), **The New Organizational Reality: Downsizing, Restructuring, Revitalization** içinde (143-163), 3. Basım, Washington: American Psychological Association, 1999, s. 162

⁵³ Sinangil ,s. 620

Yeniden yapılandırma çalışmaları sırasında personel yerleştirme planlarının nasıl olacağı önemli sorunlardan biridir. Eski şirketteki pozisyonundan birleşmeyle beraber farklı pozisyona gelen çalışanın yeni pozisyonuna alışmaması ve bu pozisyonu beğenmemesi ciddi bir durumdur. Özellikle birleşme öncesi örgütte yönetici pozisyonunda bulunanlar işe yerleştirmelere dair huzursuzluğu artarsa hem yeni şirket performans kaybına uğramakta hem de yöneticiler zamanla istifa etmektedirler. İstifa eden yöneticilerin yerine işe yabancı yöneticiler alınmak zorunda kalınabilir. Eğer personel yerleştirmede ciddi yanlışlıklar yapılırsa, çalışanlar uzmanlığı olmayan alanda çalışmak zorunda kalırsa, bu onların yaratıcılığını ve girişkenliği aşındırmakla beraber, çalışanlardan yeni pozisyonlarından alınabilecek performans önemli ölçüde azalmaktadır. Çünkü her insanın yeniliğe adapte olabilme yeteneği aynı değildir. Değişimler beraberinde değişime direncide getirirler. Birleşme işlemi değişime açık, yeni şirkete de eskisi kadar sadakatle bağlanabilecek ekip adamları ister.⁵⁴

Birleşme sürecinde takım çalışmalarındaki grup dinamiği ve çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler azabilir. İki yapı birleştiğinde, tek bir görev için iki firmadan en az iki çalışan veya bölümlerin birleştirilmesi durumunda aynı pozisyona sahip çalışanlar olacaktır. Böyle durumda çalışan kişi diğer çalışma arkadaşının rakibi olacaktır. Sürekli hangisinin firmada kalacağı, kimin gideceği veya hangisinin farklı bir pozisyonda değerlendirileceği kaygıları bireyi diğer çalışma arkadaşıyla yarışmaya zorlayacaktır. Bu geçiş döneminde çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler zarar görebilir, takım ruhu sarsılabilir.

Özellikle iki şirketin eşit koşullarda birleşmesi durumunda üst kademe yöneticileri psikolojik korkuları daha güçlü yaşarlar, birbirlerini ekarte etmeye çalışırlar. Bu çatışma diğer çalışanların motivasyonunu, eğitim ve gelişim faaliyetlerini etkileyecek, ayrıca şirket karar grubunun gerçek sorunlara eğilmesini geciktirecek, zaman yetmeyecek, kıt kaynakları kimin daha fazla ele geçireceği, yönlendiricinin, liderin kim olacağı sorun olacaktır.⁵⁵ Bu nedenle işe yerleştirmeye yönelik yeniden yapılandırma çalışmaları büyük bir titizlikle yürütülmeli, bu konuda şirketin uğrayacağı performans kaybı ve

⁵⁴Alfred Gutschelhofer,“Füzyonlarda Controlling Sorunları”, Mustafa Morgil (çev.), Haluk Sümer, Helmut Pernsteiner (Ed.), **Şirket Birleşmeleri** içinde (231-246), İstanbul: Alfa Yayınları, 2004, s. 242

⁵⁵ Köktürk, Kont, s. 559

verim düşüklüğü gibi olumsuzlukların en aza indirgenmesi, birleşmenin kısa ve uzun dönemde başarısı için önemlidir.

Yeniden yapılandırma sonucunda işten çıkartma ve işe yerleştirme gibi uygulamalar az sayıda çalışandan iki şirketin birleşmesi daha da büyüyen yapının çoğalan iş yükünü kaldırması ve bunu yaparken de performansını öncesine göre en iyi şekilde göstermesi beklenir. Örgütlerin artan iş yüküne karşı aynı ücretle çalışanın işini eskisinden daha iyi bir performansla yürütmesinin beklenmesi, çalışanda stres ve yorgunluğa yol açabilir. Nitelikli bir çalışan ağır iş yükünün altında ezilebilmekte, bunun fizyolojik ve psikolojik etkilerinin oluşmasına, zamanla işten ayrılmalara kadar götürebilecek sürece dönüşebilir. Örgütün bu nedenlerden doğabilecek işe devamsızlık, işten ayrılma, performans düşüklüğü gibi etkilerin olası maliyetini dikkate alıp değerlendirmelerini buna göre yapması gerekmektedir.

Birleşme süresince çalışanlara yeniden yapılandırma çalışmaları sırasında ne kadar adil davranıldığı ve alınan karar ve uygulamaların ne denli şirkette örgütsel adaleti sağladığı çalışanlar açısından önemlidir. Çalışanların alınan kararlarda adil davranıldığına dair algılarının oluşması, bu belirsizlik sürecinde şirketlerine güven duymasını, kendisi adına şirket tarafından alınan kararların adil olduğuna inancı eşitlik teorisine göre bireyde iş tatmininin oluşmasını sağlayacaktır.

Şirket birleşmesi gerçekleştiğinde, çalışanların işe ilk girdiklerinde şirketle yaptıkları psikolojik kontrat, tek taraflı olarak, şirket tarafından bozulmaktadır. Yeni sistemde ise örgütsel adaletin nasıl işleyeceği, eski sistemlerin devam edip etmeyeceği, etmezse ne ölçüde mağdur olacakları gibi cevapsız sorulara dair belirsizliğin uzaması ve endişelerinin artması, çalışanlarda örgüte güven, işe bağlılık kavramlarını sarsmakta, motivasyonun azalmasına, performansın düşmesine ve işten ayrılma eğilimlerinin artmasına yol açabilmektedir.⁵⁶

Bireylerin işe girerken kendi örgütüyle yapmış olduğu yazılı olmayan, bireyin örgütten, örgütünde bireyden beklentilerini içeren, güven üzerine kurulu olan psikolojik kontrat birleşmeyle beraber sona ermiştir. Çünkü birey artık yeni bir örgütle karşı karşı-

⁵⁶ Sinangil, s. 619

ya kalmış ve bu yeni örgütün bireyden bekledikleriyle, bireyinde örgütten bekledikleri değişmiştir. Artık ortada farklı bir sözleşme yapılması gerekmektedir. Eskiye dair alışkanlık ve ilişkilerin boyutu değişmiştir.

2.6.2.3. İletişimden Kaynaklı Sorunlar

Birleşme sürecinde örgütleri başarısızlığa götüren sorunlardan biri iletişimdir. Açık bir iletişim ağının bu süreçte kurulması, çalışanların birleşmeden doğabilecek belirsizlik ve kaygılarını en aza indirebilecektir. Bu süreçte işletme çalışanları oldukça hassas bir süreç yaşamaktadır. Belirsizlikle oluşan söylentilere dair olumsuz düşünce ve korkular açık iletişimle önlenebilir.

İletişim birleşmelerde sadece bilgilendirme süreci değildir. Hayati rolleri mevcuttur. Bunlar arasında; belirsizliği azaltmak, beklentileri yönetmek, kaygıları gidermek, entegrasyonu desteklemek, yeni iletişim ağları kurmak, güven ve bağlılığı yapılandırmak, çift yönlü iletişim ve geribildirim teşvik etmek, bilgi sağlama, davranışları desteklemek sayılabilir.⁵⁷

Birleşmelerde özellikle çalışanlarla iletişim ve onlara çok kritik olabilecek adımlardan haberdar etmek önemli olabilir. İletişim terapi gibi algılanabilir ve uyum seviyesini yükseltir. Yüksek düzeyde endişeden dolayı oluşabilecek dedikodu, söylentilerin durmasını sağlar.⁵⁸

Eğer çalışanlara şeffaf, açık ve gerçek bilgilendirme politikası uygulanırsa çalışanlar örgütlerine karşı daha çok sorumluluk hissedeceklerdir. Birleşme ortakları arasındaki pazarlık, bu niyetin kamuoyuna duyurulması aşamasına kadar ulaştığında, aynı zamanda paralel olarak kullanılabilecek tüm iletişim kanalları ile çalışanlarında bilgilendirme sürecine dahil edilmesi gereklidir.⁵⁹ Böylece birleşme öncesinden itibaren etkin bir iletişim sisteminin kurulması, çalışanların açık ve net bilgilere ulaşabilmesi, şirketine bundan sonraki süreçlerde güven duygusunun gelişmesine katkı sağlayacaktır.

⁵⁷ Coffey, Garrow, Holbeche, s. 166

⁵⁸ Carey, Ogden, s. 64

⁵⁹ Fochler, s. 475

Kendini güvende hissetmeyen ve yönetime de güven duymayan çalışanların oluşturduğu örgütsel ortamdaki ilk aksaklıklar iletişim sürecinde kendini gösterir. İletişim kanallarında daha az veri dolaşmaya başlar, insanlar ellerindeki bilgileri daha çok saklamak ya da kısıtlayarak iletme eğilimindedirler.⁶⁰ Böylece örgütte etkili bir iletişim ağının kurulmayışı örgütün işleyişinde önemli eksikliklerin olmasına neden olur. Alıcı ve hedef arasında mesajın açık olmaması, eksik mesaj verilmesi iletişimsizliğe neden olur.

Birleşen örgütlerde yöneticilerin olumsuz tutumları iletişimin bozucu bir unsurdur. Demokratik kuralları önemsemeyen yöneticiler, yönetilenlerin istek ve beklentilerini dikkate almadan, kendi isteklerini tartışmasız kabul edilmelerini bekleme eğilimindedirler.⁶¹

İletişim sürecinde geribildirim önemli unsurlardan biridir. Geribildirim, mesaj iletenin alıcı tarafından mesajın doğru algılanıp algılanmaması hakkında bilgi verir. Geribildirim, iletişim olayının başarılı veya başarısız olarak algılandığını göstermekle birlikte iletişim eylemini etkilemekte ve yönlendirebilmektedir.⁶² Örgütler ve çalışanlar birleşme sürecinde karşılıklı olarak geribildirimde bulunursalar başarılı iletişim sağlamış olurlar.

Örgüt üyelerinin, çalıştıkları işten ve örgütten tatmin olmaları iletişim sisteminin istenilen biçimde ve etkin olarak işleyip işlememesine bağlıdır. Çalışanların, örgütleri hakkındaki tüm bilgileri öğrenmek istemeleri doğal olduğu kadar, çalışma ortamındaki verimlilik ve etkinlik açısından da gereklidir. Etkin iletişim sistemi, çevresiyle sürekli bir ilişki içinde olan örgütsel insan sisteminin örgütü daha iyi tanımasını ve iş sürecinin devamlılığını sağladığı gibi, çalışanların iş tatminini, bağlılığını, sorumluluk, moral kazanma gibi örgütsel tutumlarını da olumlu yönde etkilemektedir.⁶³

⁶⁰ Arslan, s. 76

⁶¹ Hasan Tutar, **Örgütsel İletişim**, 1.Baskı, Ankara: Seçkin Yayınevi, 2003, s.157

⁶² Orhan Gökçe, **İletişim Bilimine Giriş**, 4.Basım, Ankara: Turhan Kitabevi, 2002, s. 143

⁶³ Mahmut Oktay, **Davranış Bilimlerine Giriş**, 1. Baskı, İstanbul: Der Yayınevi, 2000, s. 350

2.6.2.4. Örgüt Kültürden Kaynaklı Problemler

Birleşmiş şirket yapısı, iki farklı kültürün bir arada çalışmasını gerekli kılar. Birleşen şirketlerde taraflardan birinin farklı kültür anlayışına sahip olması ile diğer tarafın farklı kültürden gelmesi, kültürden kaynaklı problemlerin oluşmasına neden olur. Örgütlerin farklı anlayışa, değer yargılarına, yaklaşımlara birbirleriyle uyumlu olmayan politika, strateji ve yönetim tarzlarına sahip olması ortak bir kültür yaratılana değin çalışmayı zorlaştırmaktadır.

Kültürler sadece yönetsel stilleri değil aynı zamanda yapıları ve proseslerini de etkilemektedir. Birleşen şirketlerin şirket prosedürleri, sistemleri farklıdır. Birleşmelerde genellikle farklı bilgi teknolojileri, finansal planlar, yönetim sistemlerinin uyumlaştırılmasında sıkıntı yaşamaktadırlar.⁶⁴ Bu süreçlerle ilgili ortak prosedürler oluşturma çalışmalar yapmak sancılı bir süreçtir. Çünkü farklı kültürlerle sahip iki şirket yönetim biçimleri, iletişim teknolojileri var olduğundan iki farklı kültürün bir bütünde buluşturulması yoğun çalışmalar gerektirmektedir.

Şirket birleşme süreci boyunca her iki şirketin kültürlerinin etkili olduğu kültür değişimi yaşanmaktadır. Birleşmeyle birlikte genellikle devralan şirketin diğer tarafa hükmetmeye çalışması, kültürel değişimin yönünü kendi şirket kültürüne hedeflemesi, değişim sonucu ortaya çıkacak şirket kültüründe daha etkili olduğu görülmektedir. İki yapının birleşerek yeni bir örgüt kültürü oluşturma çalışmaları, şirketlerden birinin kültürünün diğerine daha üstün olduğu düşüncesine veya örgüt kültürünün diğer örgüt kültürü tarafından benimsenmesi çalışmalarına göre daha az dirençle karşılaşır.⁶⁵

Birleşme olduktan sonra yeni kültüre uyumsuzluk çeken, çalışma tarzını ve yönetim anlayışını beğenmeyen çalışanlar rahatsızlıklarını konuşmalarıyla ve iş performansları ile dışa vururlar, işlerini gereği gibi yapmayarak yönetime tepkilerini göstermeye çalışırlar. Bu bilinçli olarak yapılan bir davranış olabileceği gibi yeni çalışma tarzına uyum gösterememe nedeniyle performansta düşüş şeklinde de ortaya çıkabilir. Bi-

⁶⁴ Coffey, Garrow, Holbeche, s.202

⁶⁵ Sinangil, s. 624

linçli olarak işi aksatanlar, iş arkadaşlarının da kendileri gibi davranmalarını isteyebilir.⁶⁶

Şirketler iki kültürün entegrasyonu süresince kültürler arası uyumu yakalayabilmek, çalışanlar arasında oluşan kültürel mesafenin aşılması için iki şirkette güçlerini birleştirdiklerini vurgulayarak, mümkün olduğunca yeni kültürde buluşmaya ve farklılıkları tek bir sistemde bütünleşmesine özen göstermelidir. Şirket çalışanları kültürel entegrasyonda yara alması koşullarında, oluşturulan yeni kültüre veya baskın şirketin kültürüne uyum sağlayamaması sonucunda şirketine yabancılaşacak ve işinden tatmin duymamaya başlayacaktır. Bu etkiler performansın ve verimliliğin düşmesine ve dolaşısıyla şirket birleşmelerinin başarısına etkide bulunacaktır. Bu nedenle kültürel farklılıkları örgütler göz ardı etmemelidir.

Uluslararası birleşmelerin gerçekleştiği koşullarda ekonomik sınırların ortadan kalktığı, çokuluslu şirketlerin ve iletişim teknolojilerinin dünyayı küçük bir küresel köye dönüştürme çabasına girdiği günümüzde, kültürel farklılaşmaların bireysel davranışlara, çalışan insanın davranışlarına nasıl yansıdığı konusunda bilgisiz kalmak, büyük yönetim ve örgütlenme yanlışlarına neden olacaktır. Bu farklılıkların algılanamaması, tek bir yönetsel-örgütsel davranış kalıbından yola çıkarak birtakım yönetim stilleri ve insan kaynaklarının yönetimine ilişkin stratejiler geliştirmek yanıltıcı olacaktır.⁶⁷ Bu nedenle örgütler birleşirken iki farklı yapının tek bir çatıda toplanmasının zorluğunu iyi bir biçimde kavrayarak hareket etmelidir.

⁶⁶ Arslan, s. 76-82

⁶⁷ Selami Sargut, **Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetimi**, 2.Baskı, Ankara: İmge, 2001, s.138

3. İŞ TATMİNİ KAVRAMI VE ŞİRKET BİRLEŞMELERİNİN İŞ TATMİNİYLE İLİŞKİSİ

3.1. İş Tatmini Kavramı

Günümüzde yaşanan rekabet ortamında örgütlerin başarısı için belirledikleri hedeflere ulaşmada, çalışan faktörü oldukça önemlidir. Bu nedenle çalışanların işinden tatmin olması, günümüzde her zamankinden daha önemli biçimde yer almaktadır. İş tatmini ile ilgili tanımları incelediğimizde,

Locke' a göre iş tatmini, bireyin iş ve iş deneyimine ait değerlendirmelerinin duygusal sonucudur.⁶⁸ Bu tanımla Locke iş tatminini çalışanın çevresel, bireysel faktörlerin etkisiyle algılama ve yargılama süreçlerinden sonra işine karşı duymuş olduğu olumlu değerlendirme olarak tanımlamaktadır.

Adams'a göre iş tatmini; bireyin algılamaları sonucu oluşan girdiler ile çıktılarının dengesidir.⁶⁹ Yani bireyin sahip olduğu girdiler beceri, deneyim, eğitim, bilgi, performansını; elde ettiği çıktılarla ücret, ödül, övgü, terfi gibi faktörlerle kıyaslar. Girdi çıktı oranı dengede ise iş tatmini yaşanmaktadır. Eğer denge de değilse iş tatminsizliği mevcuttur.

Porter, Lawler ise iş tatminini, bireyin işi için gösterdiği performansı karşılığında işten elde ettikleri ve elde edebileceklerini karşılaştırdığında oluşan tatmin ya da tatminsizliktir.⁷⁰

Birey işini ne derecede anlamlı, doyurucu bulursa, işiyle ilgili rasyonel ve duygusal reaksiyonlarının sonucu kendini işinde iyi hissetmesiyle iş tatmini oluşur.⁷¹

İş tatmini ilgili yukarıdaki ve literatürde yer alan benzer tanımlar incelendiğinde, bireyin sahip olduğu kişisel özellikler etkisiyle işinden beklentileri ve algıladıkları-

⁶⁸ Nursel Telman, **Çalışan Memnuniyeti**, 1. Basım, İstanbul: Epsilon Yayın, 2004, s. 13

⁶⁹ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 7. Basım, İstanbul: Beta, 2001, s. 538

⁷⁰ Canan Çetin, Besim Akın ve Vedat Erol, **Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi**, Canan Çetin (Ed.), 2. Basım, İstanbul: Beta, 2001, s.269

⁷¹ İlker Çarıkçı, **Çalışanlarda İş Tatminini Etkileyen Kişisel Özellikler ve Örgütsel Sonuçları**, Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Merkezi, 2001/4, s.161-162

la, çalıştığı örgütten beklentileri ve örgütün verebilecekleri arasında yapılan kıyaslama işlemi sonucunda bireyde oluşan duygusal olumlu durum, haz, doyum, uzlaşmadır.

3.2.İş Tatmininin Önemi

İşletmelerde iş tatminine artan ilginin nedenleri arasında; toplumsal ekonomik gelişmelerle beraber belli bir maddi geçim düzeyine ulaşılması, eğitim düzeylerinin yükselmesi, örgütsel gelişmelerle birlikte önceleri performansın iyileştirilmesi istenirken, toplumsal sorumluluk haline gelen yaşam niteliğinin yüksek tutulmasıyla iş tatmininin öne çıkması, ABD’de 1930’larda sendikaların hareketlenmesiyle oluşan İşveren Yasası’yla, örgütsel değişimle beraber dirençle karşılaşacak olan örgütün bu direnişi kırma, yeniliği kabul ettirme davranışı iş tatminine olan ilgiyi arttırmıştır.⁷²

Klasik yaklaşımda birey sistemin içinde mekanik unsurlardan biriydi. Bu yaklaşımda insan unsurunun verimliliğe etkisine farklı bir anlayışla bakılıyordu. Neo klasik yaklaşımda ise örgüt verimliliğinin yanında çalışan tatmininin sağlanması görüşü ön plana çıkmıştır. İnsan ilişkileri yaklaşımıyla iş tatmini örgütlerin dikkate aldığı konularından birisi olmuştur. Girdilerin aynı olduğu ama çıktıların farklı olduğu koşullarda, insan faktörünün etkisinin büyüklüğü anlaşılmıştır. İşinden tatmin olmuş bireyin örgütüne katkısı işinden tatmin olmayan bireye göre çok daha fazladır. Yine işinden tatmin olan bireyin yaşam doyumu, fiziksel ve ruhsal sağlığı da etkilenir. Arz ettiği önemden dolayı iş tatmini örgütsel, bireysel, toplumsal hayatın önemli parçalarından biridir. Örgütlerde değişen yönetim anlayışı ve gelişmelerle birlikte çalışanların işlerinden tatmin olması örgütlerin amaçlarından biri olmuştur.

İş tatmini direkt olarak verimliliği etkiler. Mutlu çalışanlar daha etkili, yenilikçi, dikkatli, duyarlı olurken ve mutsuz çalışanlara göre daha çok çaba sarf ederler. Çalışanların işlerinden tatmin olmaları, işe devamsızlığın ve işten ayrılmalarda azalmaların anahtarı olabilir. İş tatmini yüksek çalışanların işlerine vaktinde gelme, işe devamsızlık

⁷² Şengül Mertol, “Orta Kademe Yöneticilerinin İş Tatmini ve Kaygı Düzeylerinin Karşılaştırılması”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İşletme Enstitüsü, 1993), s.6

yapmama veya işten ayrılmama olasılığı iş tatmini düşük olanlara göre çok daha düşüktür.⁷³

İş tatmininin varlığı, çalışanlarda örgütsel bağlılığın artması, stresin azalması gibi olumlu katkıları olmakla birlikte yapılan işin kalitesini de arttırmaktadır.⁷⁴ Çalışanın işinde tatmin olması, insandan kaynaklanan hatalı üretimleri engelleyerek kaliteli, hatasız üretim ve hizmet sağlayabilir.

Birey işine yönelik tatmin olamamadan kaynaklanan davranışını performansını düşürerek gösterir. Performansı düşük çalışanın verimliliği de düşük olur. Rekabetin yoğun olduğu bu sistemde örgütler çalışan kaynaklı verimlilik düşüklüğü konusuna önem vermektedirler. İşinden beklentisiyle elde ettikleri uyumadığında çalışanda stresin oluşması ruhsal ve fiziksel bir takım rahatsızlıkların olmasına neden olur. Birey tatminsizlik boyutunun artmasıyla işine yabancılaşacak ve artık tatmin etmeyen işinden ayrılmaya kadar giden bir sürecin içine girecektir. Örgütlerde özellikle kilit rollerdeki, yetenekli, tecrübeli insan kaynağının kaybı şirketlere negatif yönde etki yapabilir.

Örgütler açısından çalışan tatminsizliğinin işletmeye getirdiği yüklerden biri çalışanların sağlık sorunlarından kaynaklı işgücü kaybının ve düşen verimin bütçeye getirdiği yükün, örgütlerin altından kalkamayacakları kadar ağırlaşmasıdır. Çalışanların tatminsizliğinin varlığı, bireyin hem kendisine ve çevresine yansıyan olumsuz sonuçları mevcuttur. Bu yönüyle çalışan tatmini birey, örgüt ve ülke açısından önemli bir konu olmaktadır.⁷⁵

Örgütlerin birleşme koşulları göz önüne alındığında : İş tatminsizliğine getiren unsurlar olarak birleşmeyle beraber iş güvencesinin yeni yapıda sürdürülemeyeceği endişesi öncelikli nedenler arasındadır. Bu sorun özellikle aynı sektörden yapılan birleşmelerde yaşanır. İş tatminsizliğine neden olacak ücretlerde yapılacak değişimler, yenisinden yapılandırma sonucu kariyer olanakları, örgüt yapısı, çalışma koşulları, iş özelliklerindeki değişim kaygısı sayılabilir. Örgütler ancak birleşme öncesi ve birleşme sürecinde

⁷³ Canan Çetinkanat, **Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu**, 1. Basım, Ankara: Anı Yayıncılık, 2000, s. 2

⁷⁴ Çarıkçı, s. 161

⁷⁵ Telman,, s. 69

oluşan kaygıların ortadan kaldırılması için gerekli önlemlerin alınmasıyla yüksek iş tatmin düzeyine ulaşabilecektir.

3.3. İş Tatmini Ve Motivasyon Teorileriyle İlişkisi

Sanayi devrimiyle birlikte, örgüt sahiplerinin yatırımlarından mümkün olduğunca büyük karı sağlamak istemeleri, israfın önlenmesine ve faaliyetlerin işbölümü temelinde yeniden düzenlemesiyle çıktıların artması için işçilerin motive edilmesine odaklanılmış böylece bilimsel yönetim anlayışı doğmuştur.⁷⁶ Bu anlayışa göre çalışanlar ekonomik etkenlerle motive olabilmekteydi. Bilimsel yönetim insanı kapalı bir sistem olarak görmekte ve çevrenin, insanın, örgütün yapısı dikkate alınmamaktaydı.

İnsan ilişkileri çalışmaları, insanın mekanik sistemin bir parçası olmadığı, bilişsel gücü, duyguları, tutumları olduğu, hem fiziksel olarak hem de psikolojik gücüyle de işletmede var olduğu üzerinde durmuştur.⁷⁷ İnsan sadece ekonomik boyutuyla değil, sosyal boyutuyla incelenmeye başlanmıştır. İşçi- makine ilişkisine alternatif olarak işçi-insan-grup arası ilişkilere dikkat çekilmiştir.

Örgütlerin verimlilik, karlılık gibi amaçlarına ulaşmada başarının bir anahtarının da motivasyon olduğunun anlaşılması bu alana olan ilgileri arttırmıştır. Bu konuda ortaya atılan teoriler iki grupta Kapsam ve Süreç Teorileri olarak incelenmiştir. Var olan teorilerdeki faktörlerin birleşme süreci ile ne tür etkileşime gireceği ele alınarak, birleşme- motivasyon ilişkisi açıklanmaya çalışılacaktır.

3.3.1. Kapsam Teorileri ve İş Tatminiyle İlişkisi

İhtiyaçları vurgulayarak hangi faktörlerin insanları motive ettiği sorusuna cevap aramışlardır. Kapsam teorilerine içerik teorileri de denilmektedir.

3.3.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisine göre insanı davranışa yönlendiren ihtiyaçlarıdır. Hangi ihtiyacı karşılamak istiyorsa ona yönelik olarak davranır. Bu ihti-

⁷⁶ Richard M. Hodgetts, **Yönetim, Teori, Süreç ve Uygulama**, Canan Çetin ve Esin Can Mutlu (çev.) 2.Basım, İstanbul: Beta, 1999, s. 35

⁷⁷ Hodgetts, s. 109

yaçları, fizyolojik, güvenlik, ait olma, saygı ve kendini gerçekleştirme olarak beş düzeyde sıralanır. Bu teoriye göre alt düzey ihtiyaçlar karşılandıkça birey, daha üst düzeydeki ihtiyaçları ortaya çıkmaz.

Maslow' un kuramı örgütsel açıdan incelenirse, insan ihtiyaçlarının oluşturduğu beş basamaktan oluşan ihtiyaçlar piramidinin örgütlerde karşılanma düzeyi Tablo -1' de görüldüğü gibi genel olarak farklı düzeylerde gözlemlenmektedir.

Tablo 1: Maslow' un Kuramının İşletme Yaşamına Uygulanması

Maslow'un Gereksinimleri	İşletme'de Karşılanma Oranı	Çalışma Güdüsü
Özgerçekleştirme	10%	Özgerçekleştirme
Tanınma	40%	Tanınma (unvan, statü, terfi)
Sevgi	50%	Ait Olma (formel- informal gruplar)
Güvence	79%	Güvence (emeklilik, sendika)
Fizyolojik	85%	Temel Gereksinimler (ücret)

Kaynak: Didem Söylemez, “Sağlık Personelinin İş Doyumu ile İlgili Bir Metaanalizi Çalışması”,(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, S.B.E.,2003) s.11

Birey işine,üstüne ve örgütüne güvenemiyorsa, ihtiyarlık korkusu ve buna benzer korku ve tehditler insanoğluna yarınını güven ve garantiye alma arzusunu verir. Bu kuşku ve güvensizlikler, bireyin fiziksel güvenliğini sağlamayla beraber ekonomik ve sosyal güvenliğini de sağlamayı zorunlu kılar.⁷⁸

Bireyin fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını karşılayabilmesi için çalışması gereklidir. Çalışan kişi eğer işinde işverenin ücretlerini ödememesi, geciktirmesi, adil bir ücretlendirme sisteminin bulunmayışı gibi problemlerle baş başa kalırsa, bireyin bire bir olarak fizyolojik ihtiyaçlarını etkileyecektir. Yine çalışan eğer çeşitli nedenlerden dolayı (birleşme, devir, iflas...) iş güvencesinin bulunmadığını, yine kişinin yaşının ilerleme-

⁷⁸ Eren, s. 497- 498

sinden dolayı işinden çıkarılabileceği ihtimalinin olması, kaygı ve belirsizlik oluşması çalışanda fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarının karşılanmamasının veya bu ihtimalin varlığı bireye tatminsizlik yaşatabilir. Kişi sahip olduğu statünün toplum içerisinde ne kadar çok önem verilirse o kadar sosyal ihtiyaçlarını giderir. Sahip olduğu statü, toplumda değer bulmuyorsa kişinin motivasyonunda azalma olabilir. Yine çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerinde iyi değil ise, gruba dahil olamıyorsa, ait olma hissiyatını yaşayamadığından işinde bir taktım sıkıntıların yaşanmasına neden olabilir.

Üst kademedeki yöneticiler diğer çalışanlara göre saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını gerçekleştirme olasılığı daha yüksektir. Takım içinde bulunan çalışanlar ise üst kademe ihtiyaçlarını karar verme sürecine katılmakla sağlarlar.⁷⁹ Bu nedenle üst yöneticiler bu ihtiyaçlarını giderebildikleri için bulundukları konum, statü, prestijden dolayı daha tatmindirler. Genç bir çalışan için ise, istediği konumda henüz bulunamayacağından veya aldığı ücretin düşüklüğünden dolayı tatminsizlik yaşayabilir. Fizyolojik ve sosyal ihtiyaçları tatmin olmayan çalışanlar örgütte bulunmaktan dolayı haz duymayabilir ve bu ihtiyaçlarını başka bir yerde karşılamak üzere işinden ayrılabilir.

İşten çıkarmalar, ücret politikasındaki değişimler bireyin direk fizyolojik ihtiyacını etkileyen faktörlerdir. Birleşme sürecinde yaşanan belirsizlik ortamında çalışanın mevcut işinde iş güvencesinin hala olup olmaması, işten çıkarılabileceği ihtimali hissedilen kaygı boyutunu arttırır. İşten çıkarılma ihtimalinin varlığı bireyin fizyolojik, güvenlik, ait olma, özgerçekleştirme gibi güdülerinin karşılanamayacağı düşüncesi, bu belirsizlik sürecinde işten tatmin duyulmamasına neden olabilir.

3.3.1.2. Çift Faktör Teorisi

Herzberg bireyin işiyle ilgili iyi duygularını işin içeriğine bağlarken bunlara güdüleyici, kötü duygularını işle dolaylı olarak ilişkili olan iş ortamına, işini hangi şartlar altında yaptığına bağlarken bunlara da hijyen faktörleri demiştir. İşle doğrudan ilişkili olmayan, çevreyi tarif eden hijyen faktörleri; şirket politikası ve yönetimi, denetle-

⁷⁹ Hande Sifoğlu, “Değişim Uygulamalarını Gerçekleştiren İşletmelerde İş Tatmini”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, S.B.E., 2003), s.25

me biçimi, ücret, insanlar arası ilişkiler, çalışma şartlarıdır. Güdölüyeciler, işin kendisi, başarma, sorumluluk, ilerleme, gelişme, fark edilme, takdir edilmedir.⁸⁰

Hijyen faktörlerinin istenilen seviyede yeterli ve düzenli olmaması işte tatminin oluşmasına engel olur. Bu faktörler makul seviyede ise, natürel nitelikte olduklarından çalışanlar tarafından sadece kabul görürler, ancak onları motive etmezler. Bireyin psikolojik sağlığı açısından var olmaları önemlidir. Motive edici faktörler, bireyi yönetici, kamçılayıcı ve giderdikleri ölçüde tatmin yaratıcı özellikleri mevcuttur. Motive edici faktörlerden birinin olmaması halinde, birey de psikolojik yapısında eksiklik oluşmasına, motivasyonun oluşmamasına neden olur.⁸¹

Eğer çalışanın işinde motive edici faktörler mevcutsa, yüksek oranda iş tatmini ve motivasyon oluşur. Hijyen faktörler mevcutsa ve kabul edilebilir seviyede olması çalışanın işi için olumsuz düşünceleri yok olabilir. Hijyen faktörlerinin olmaması halinde iş tatminsizliği oluşacaktır. Sürekli bir değişim içerisinde olan işletme çevresi, yaşanan bir değişim sırasındaki önceden varolan bireyde tatmin duygusu yaratmayan şirket politikasında yaşanacak belirsizlik iş tatminsizliğinin oluşmasına neden olabilir.

Birleşme süreciyle beraber değişim yaşayan işletmelerde, birleşme öncesi var olan hijyen veya güdüleyici faktörlerden bir veya bir kaçının birleşme sürecinde olmaması durumunda tatminsizlik yaşanabilir. Birleşme öncesi çalışanların ödüllendirme sistemi mevcutken, birleşme sonrası bu faktörün kalkması, çalışanda yaptığı işin takdir edilmemesi hissini doğurabilir ve tatminsizlik yaşamasına neden olabilir. Yine birleşmeyle beraber yeni oluşumda şirketler maliyette tasarruf politikası güderek bir takım kısıtlamalara gidebilir. Yine hijyen faktörlerine yapılan tasarruflar sonucu tatmin seviyesinde düşme olabilir. Önceden sahip olunan faktörlere birleşmeyle beraber kaybedebileceği endişesiyle doğan kaygı nedeniyle birey iş tatminsizliği yaşayabilir.

⁸⁰ Suna Tevruz, İnci Artan, Tülay Bozkurt, **Davranışlarımızdan Seçmeler**, 1. Basım, İstanbul: Beta Basım, 1999, s. 73-75

⁸¹ Tuğray Kaynak, **Organizasyonel Davranış Ve Yönlendirilmesi**, 2. Basım, İstanbul: Alfa, 1995, s. 133

3.3.1.3. Erg Teorisi

Alderfer tarafından geliştirilen bu kuram, Maslow ve Herzberg' in kuramlarındaki ihtiyaçları üç başlıkta incelemiştir. Kuram adını İngilizce karşılığını bulduğu kelimelerin baş harfinden alıyor.

1- Varolma (Existence): Psikolojik ve maddesel tutkular

2- Aidiyet (Relatedness): Sosyal ilişkiler

3- Gelişme (Growth): Yeteneklerin ve becerilerin kullanılarak gelişimin sağlanması

Bu teoriyi çalışma hayatındaki ihtiyaçlara gönderme yapmıştır. Maslow' un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları Alderfer' in varolma ihtiyacını karşılarken, bunlar ücret, ikramiye, çalışma ortamı gibi konulardır. İlişki kurma ihtiyacı insanlar arasındaki ilişkileri, iletişimi içermektedir. Güvenlik, sosyal ve saygınlık ihtiyaçlarına benzer olup iş yerinde arkadaşlık, işbirliği, yöneticilerle ilişkiler gibi duygularla ilgilidir. Gelişme ihtiyacı, saygınlık ihtiyaçlarıyla, kendini gerçekleştirme ihtiyacını karşılamaktadır. Kişinin işinde yaratıcı olma imkanlarına sahip olması ve kendini geliştirmesiyle ilgilidir. Belli bir seviyedeki ihtiyaç karşılanmadığı zaman, bir alt seviyedeki ihtiyaca dönüş olacağı ileri sürülmektedir.⁸²

Birleşme sürecinde bireyin işten çıkartılma olasılığı kaygı yaratmakta ve varolma ihtiyaçlarını karşılanmaması olasılığı nedeniyle tatminsizlik yaşanmasına neden olabilmektedir. Birleşmeyle beraber oluşan gruplaşmalar, yeni oluşumda kalabilme yarışı nedeniyle sosyal ilişkilerde yaşanan çatışmalar çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler konusunda tatminsizliğe neden olabilir. Birleşme sürecinde eğer çalışan geri planda bırakılıyor, kararlara katılımı sağlanmıyorsa, yaratıcılığı suskunluğa dönüştürülüyorsa birey düşüncelerinin, gelişiminin dikkate alınmadığı örgütte tatminsizliği artabilir.

⁸² Tevruz, Artan, Bozkurt, s. 72-73

3.3.1.4. Başarı İhtiyacı Teorisi

McClelland teorisinde ait olma ve güçlü olma ihtiyaçlarından bahsetmekle beraber daha çok başarı ihtiyacı üzerinde durmuştur. Ait olma ihtiyacı sosyal güdülerle ve grup dinamiği ile ilgilidir. Güçlü olma ihtiyacı, başkalarını idare etme, onların kendi istedikleri doğrultusunda yönlendirme arzularını içerir.⁸³

İnsanların işlerinde en iyi olma ve mükemmeli arama isteklerinin altında başarı ihtiyacı saklıdır. Birey faaliyetlerinde başarılı olmayı istediği halde başarısız olmaktan büyük ölçüde korku ve çekingenlik duymaktadır. Bu duygu onu başarıya götürecek faaliyetlerde bulunmaktan alıkoyacaktır. Korku hissi yok olduğunda başarılı olma isteği bireyi faaliyette bulunmaya yöneltecektir.⁸⁴

Bu kurama göre, örgütler çalışanlarının hangi ihtiyacın etkisi altında kalarak davranışta bulunduğunu anlayıp, bireyi bu davranışı gerçekleştirebileceği yere yönlendirir, kişi istediği ihtiyacın karşılandığını gördükçe sahip olduğu bilgi, deneyim, becerileri gösterecek ve işinden tatmin olacaktır.

Birleşme sonrası yeniden yapılandırmalar sonucu çalışanların iş tanımları, statüleri değişebilmekte, yerleştirme uygulamaları yapılabilmektedir. Birey yerleştirme fonksiyonunda gerçekten verim sağlayabileceği, sevdiği bir işe yönlendirmesi durumunda tatmin seviyesi artacaktır. Eğer birleşme öncesi sevdiği bir işte çalışıp, yeniden yerleştirmeye işinin istemediği bir statü kazanmasıyla tatmin seviyesinde düşme yaşanabilir.

3.3.2. Süreç Teorileri ve İş Tatminiyle İlişkisi

Süreç kuramları motivasyonel sürecin nasıl işlediğini, davranışa yön veren bilişsel faktörleri, hedefleri inceler. Kişisel farklılıkların motivasyondaki önemini ele alır.

⁸³ Tevruz, Artan, Bozkurt, s. 76

⁸⁴ Eren, s. 517

3.3.2.1. Beklenti Teorisi

Vroom' un modeline göre; bir çalışanın işinde başarısı büyük ölçüde ödüllendirilmeyi bekleyen bir davranışın fonksiyonudur. Davranışın ortaya çıkmasına neden olan faktörler bireyin kişisel özellikleri ve çevresel koşullarının yanında bireyin psikolojisinin yansımaları olan dünya görüşleri, tecrübeleri, çalışacakları organizasyondan umdukları, beklentileri vardır. Tüm bu etmenler bireyin çalışma ortamını nasıl etkileyeceğini belirler.⁸⁵

Beklenti teorisine göre sonuçların gerçek değeri değil de kavramsal olarak taşıdığı değer daha önemlidir. Değerlilik, ileride ortaya çıkabilecek sonuç karşısında bireyin ulaşmayı umduğu tatmin seviyesini ifade eder. “Yapılan şey sonucunda değer mi?” sorusuna verilen cevapla ilgili bir beklentidir. Bu teoride motivasyon, herhangi bir şeyi arzulama derecesi ve bekleme süresiyle anlatılır. Bireyin sonucunu tercih ettiği bir şey onun arzulama derecesi ile birleştiğinde motivasyona dönüşebilmektedir.⁸⁶

Sadece ihtiyaçların varlığı bir davranışı başlatmak için yeterli olmayabilir. Kişinin davranışta bulunması için bu davranışın neden olabilecek bir takım etkenler olmasıdır. Bu da amaca ulaşacakları yolda beklentilerinin de olması gerekir. Vroom' a göre bireyin bir sonuca ulaşmada istekli olması ve göstereceği çaba ile sonuca ulaşma beklentisi, onu o sonucu elde etmek için yüksek performans göstermeye motive edecek böylece işte tatmin sağlamış olacaktır.⁸⁷

Birey gösterdiği çaba sonucunda elde etmeyi beklediği, yüksek ücret, terfi olanakları, katılım hakkı, çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerine etkisi, değişik görevlerin verilmesi, takdir gibi ödüllere dair beklentileri oluşur. Bu ödüllere ulaşma beklentisi yüksek ve bu ödüllere erişmenin vazgeçilmez, arzulanırlı olması çalışanların bu amaç için daha çok performans, çaba göstermelerine neden olacaktır. Beklentisine ulaşmanın vermiş olduğu haz çalışanın görevinden işinden dolayı tatmin olmasını sağlayacaktır.

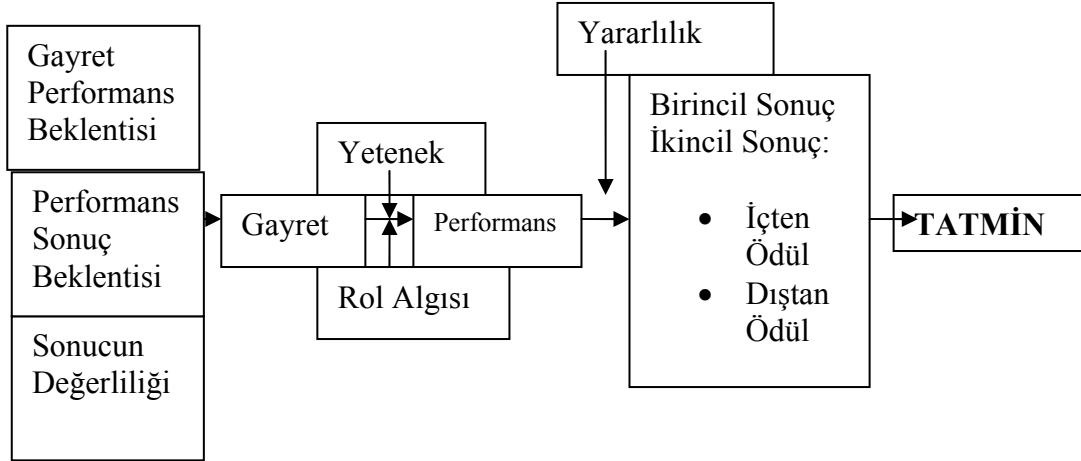
⁸⁵ Eren, s. 528

⁸⁶ Keser, s. 38

⁸⁷ Aşkın Keser, **Çalışma Yaşamında Motivasyon**, 1. Basım, İstanbul: Alfa Akademi, 2006, s.38

Birleşmeyle beraber çalışan sayısının azaltılması sonucu birey hem kendi işini yaparken hem de işten çıkarılan çalışma arkadaşının işini de üstlenmek durumunda kalır. Böylece iş yükü artmış olur. Çalışan göstermiş olduğu performans sonucu beklentilerinin örgüt tarafından karşılanmaması durumunda tatminsizlik yaşayabilir.

Beklenti kuramının oluşturan tüm değişkenler aşağıdaki şekildedir.



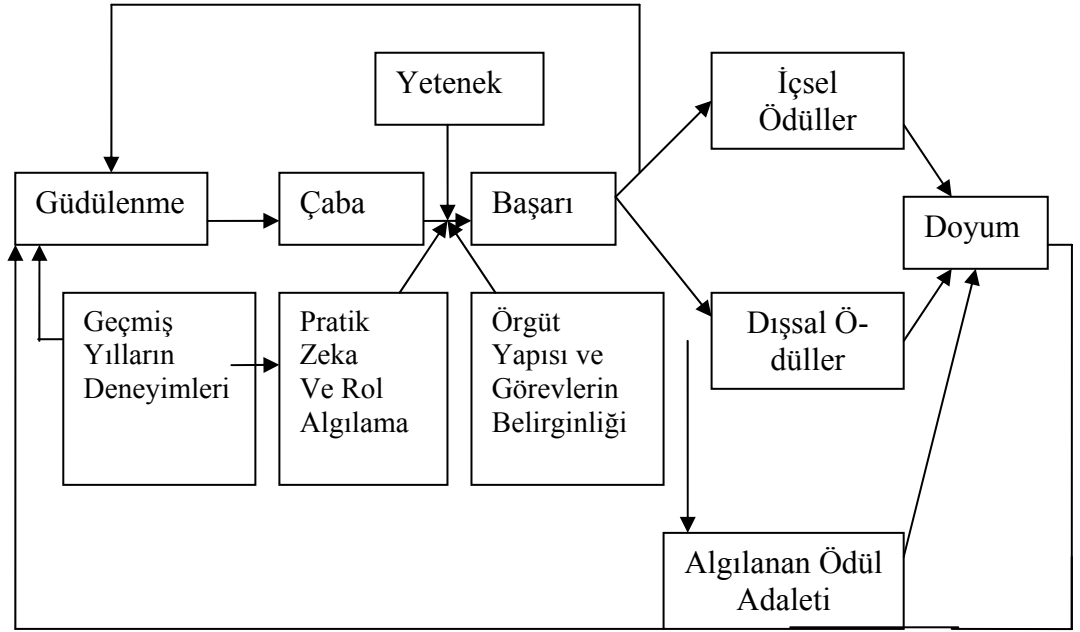
Şekil 5: Beklenti Teorisini Oluşturan Değişkenler

Kaynak: Didem Söylemez, “Sağlık Personelinin İş Doyumu ile İlgili Bir Metaanalizi Çalışması”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Marmara Üniversitesi SBE, 2003. s.17

3.3.2.2. Ümit Kuramı

Porter ve Lawler beklenti kuramını güçlendirici katkılarda bulunmuşlardır. Bu motivasyon modelinde; ödül ne kadar çok amaca hizmet ediyorsa ve ödül kişinin beklentisine ne kadar uygunsa, algılanan ödül adaleti mevcutsa değeri o kadar yüksektir. Kişinin faaliyetlerinin başarısında bireyin kendi yeteneklerini ve kişilik vasıflarını algılayış şekli ile rolü gibi değişkenler rol oynar. Kişinin kendini algılayışı, sahip olduğu yetenek ve niteliklerin altında ve kendini beceriksiz, yetersiz görüyorsa, davranışı yani faaliyeti başarılı olmayacaktır.⁸⁸

⁸⁸ Çetin, Akın ve Erol, **Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi**, s. 267



Şekil 6: Ümit Kuramının Şematik Açıklaması

Kaynak: Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 7. Basım. İstanbul: Beta, 2001 s.537

Örgütlerde çalışanlar gösterdikleri performans sonucunda bir takım ödüller bekleyebilir. Bireyin kişilik özellikleri ve çevre faktörünün etkisiyle bireyin ulaşmak istediği ödül, gösterdiği performansına denk geliyorsa, beklentisini karşılıyorsa tatmin duygusu oluşur. Eğer bireyin elde ettiği ödül, beklenen ödülünden daha az ise tatminsizlik oluşabilir. Beklenti ödül dengesinde ne kadar eşitlik sağlanır ve adaletli davranılırsa çalışanın beklentisi daha yakın bir şekilde karşılanır.

Birleşen şirketler sinerjilerini ortaya koymak için yüksek üretim ve satış rakamları hedeflerken aynı zamanda çalışanlardan daha fazla performans göstermeleri beklenir. Birey gösterdiği performansa denk ödüllendirme beklentisi içerisinde. Gösterdiği performans sonucu elde etmiş olduğu ödül beklentilerinin altında ise tatminsizlik yaşayabilir. Şirketler birleştirdiğinde birçok değişim geçirdiğinden ödüllendirme sistemlerindeki ufak bir değişim, çalışanın beklentisini karşılamayacak düzeyde ise bireyin iş tatmini etkilenebilir.

Örgütlerde çalışanlardan beklenen davranış gücünü azaltan rol çatışmaları olabilir ve bu da çaba ve başarıları olumsuz biçimde etkileyebilir. Çalışanların örgütte görev tanımları yapılmamış, yetki ve sorumluluklar belirlenmemişse başarıyı ve motivasyonu etkileyecek rol çatışmalarına rastlanabilir. Kuramda yüksek başarının yüksek tatmin verebilmesi için beklenti ve ödül arasında bir dengenin kurulması gerekmektedir.⁸⁹

3.3.2.3. Eşitlik Teorisi

Adams'ın eşitlik teorisine göre, insanlar işletmeye verdikleri ve kattıkları girdilerle elde ettiği çıktı arasında kıyaslama yapar. Çalışanlar örgütlerine yeteneklerini, eğitimlerini, deneyimlerini, performanslarını bilgi ve becerilerini katar. Örgüte verdiklerinin sonucunda ise ücret, terfi, takdir, başarı ve statü gibi çıktılara sahip olur. Eğer girdi çıktı denkleminde girdi orantısı düşükse, bu farkı azaltmak amacıyla sonucun daha fazla olması için çaba sarf eder veya tersi durumunda yani girdilerine rağmen aldıkları yani çıktıları düşükse işini yavaşlatarak girdilerinde azaltma yapar. Eğer eşitliği sağlayamazsa, ya karşılaştırma yapmaktan vazgeçer, ya başka bir karşılaştırma grubu seçer veya ona hakkını verecek bir başka yerde iş arar.⁹⁰

İnsanlar, işleri için gösterdikleri çaba, performans, işlerine katkıları sonucu elde ettikleri çeşitli ödüllendirmeler, terfi, iş güvenliği... gibi çıktılar için yaptığı kıyaslama sonucu verdikleri ve aldıklarının dengesini kurabildiyse işinde tatmin olur. Birçok yeteneği ve özelliği olan bir çalışan sahip olduğu bu yetenekleri ve performansına rağmen istediği ücreti veya terfiyi elde edemiyorsa gerilme yaşayabilir. Kişi bu karşılaştırmayı yaparken çalışma arkadaşlarının sahip olduğu özellikleri ve katkıları sonucu şirketten elde ettiklerinin kendisinden daha fazla olduğunu görürse ve yine aynı sektörde aynı işi yapan başka bir firma çalışanıyla da aynı şekilde bir kıyaslama yapıp, bu karşılaştırma sonucunda orantının kendi aleyhine olduğunu görürse tatminsizliği daha çok artacaktır.⁹¹

Çalışan, şirket birleştiğinde sahip olduğu eğitim, yetenek, deneyim gibi girdilerine karşılık, birleşme ile büyüyen yapıda beklentilerinin karşılanmadığını görürse, şir-

⁸⁹ Eren, s. 537

⁹⁰ Tevruz, Artan, Bozkurt, s. 81

⁹¹ Çetinkanat, s. 28

kete verdiklerine rağmen aldıklarının ümit ettiği gibi olmaması durumunda ya iş yavaşlatmaya veya girdilerini karşılayabileceği bir işe yönelebilir. Böylece şirkette kilit pozisyonunda olan çalışanın kaybı ile şirket zor durumda kalabilir.

Eşitsizlik insanlarda stres yaratmaktadır. Eşitsizlik durumunda insanlar kendi ve başkalarının amaçlarını bilişsel yollarla engellemeye çalışırlar.⁹² Çünkü çalışan birey ortaya koyduklarına rağmen istediğini kendi algılarına göre, çalışma arkadaşlarıyla kıyasladığında ya da aynı işi yapan diğer örgütlerde çalışanlarla karşılaştırdığında eşitsizliğin söz konusu olması ödül adaletinin sağlanamadığını gösterir. Şirketi için ne kadar çok girdi sağlasa da aldığı çıktılarda farklılık olmaması, niteliklerine, deneyimine, eğitime, performansına rağmen diğer çalışanlarla aynı veya daha az ödüle, takdire (çıktıya) ulaşmasından doğan stres, sıkıntı iş tatminsizliği yaşamasına neden olabilir.

3.3.2.4. Amaç Teorisi

Locke, insanların kendileri tarafından belirledikleri amaçlarının olması ve bu amaçları başarmının kendileri için ödül olabilmesi, çalışanların bundan motive olabileceklerini ileri sürmektedir. Locke kendisine yüksek amaçlar saptayan ya da başkalarının onlar için saptadığı yüksek amaçları kabul eden bireylerin, daha çok çalışıp ve daha iyi performans göstereceğini belirtir.⁹³

Çalışan kişi amacı kabullendiği takdirde, zor ama ulaşılabilir amaçlar, kolay hedeflere göre daha fazla üretime yol açmaktadırlar. Eğer hedefler bir üstün talimatıyla değil de çalışan grubun katılımıyla belirlenirse, üretimde daha fazla artış olmaktadır. Hedefin belirlenmesiyle birlikte, performanslarıyla ilgili olarak, zamanlaması uygun ve objektif geri bildirim alanlar, almayanlara göre daha fazla performans ortaya koymaktadırlar.⁹⁴

Bireyler örgütsel amaçları ne kadar çok benimser, özümserse, kendi algı süzgecinden geçirip kişisel amaçlarına uyumunu görürse o kadar çok bu amaçlara motive olur. Örgütler belirledikleri hedefleri örgüt çalışanlarına duyurmalı, onların bu amaçları benimsemelerini sağlamalıdır. Örgütsel amaçların belirlenmesine bireylerin katılma

⁹² Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, 1. Basım, Bursa: Alfa Aktüel, 2005, s. 63

⁹³ Çetinkanat, s.

⁹⁴ Tevruz, Artan, Bozkurt, s. 82

durumu çatışmaları azaltacak, çalışanları motive edecektir. Örgütler çalışanların düşüncelerine değer veriyor ise çalışan tatmini sağlanacaktır ve bu hedeflere ulaşmak için daha istekli çalışacaktır.

Şirketler birleşirken yeni oluşumla beraber değişen örgütsel amaçlar, değerler, strateji ve politikalar konusunda çalışanları bilgilendirmelidir. Bireysel amaçlarla örgütsel amaçlar ortak noktada buluştuğunda, işletmelere olumlu yansımaları olacaktır. Birleşmiş şirketler belirledikleri hedefleri çalışanlarına duyurarak, onların bu hedefleri benimsemelerini isteyebilir. Çalışanlar bu yeni oluşumda kişisel amaçlarıyla örgütsel amaçlarının uyumunu görürse amaçların gerçekleştirilmesi için daha çok motive olacak, ve aldığı sonuçlarla tatmin duyacaktır.

3.4.Şirket Birleşmelerinde İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Birleşen şirketlerdeki iş tatmini etkileyen faktörler ikiye ayrılmaktadır. Çevresel ve Bireysel faktörler olarak iki ayrı boyutta ele alınmaktadır.

3.4.1. Çevresel Faktörlerdeki İş Tatmini ve Kaygı Düzeyi Üzerine Etkisi

Bireyin çalışma ortamında olan ve iş tatminini etkileyen çevresel faktörler; iş güvencesi, ücret, kariyer sistemi, örgüt yapısı, çalışma arkadaşları ve yöneticilerle ilişkiler, örgüt iklimi, örgüt kültürü, işin özelliği ve çalışma koşulları olarak ele alınmakta olup bu unsurların birleşen şirketlerdeki etkisi incelenmektedir.

3.4.1.1.İş Güvencesi ile İş Tatmini ve Kaygı Düzeyi Üzerine Etkisi

İş güvencesi, çalışan tatminini etkileyen temel etkenlerden biridir. İçeriği çalışanların fiziksel ve psikolojik sağlık durumlarını kapsadığı gibi, iş gücü devrine, işe devamsızlığa olan etkilerinden dolayı iş güvencesi konusu örgütler için önemli kılınmıştır.

Günümüzde belirli zamanlı eleman, sözleşmeli personel ya da geçici işçi kullanma yöntemleri yaygınlaşmakta ve işten çıkarmalar çoğalmaktadır. Hiyerarşik kademeleri azaltma, esas faaliyetin dışındaki her türlü faaliyeti dış kaynaktan sağlama, orta kademe yöneticilerinden kurtulma, stratejik önemi olmayan her şeyi işletme dışına kay-

dırma gibi yöntemlere başvurulmaktadır.⁹⁵ Birey için statik olan, her an yeni bir stratejik alçılıma karşı çalışanlara olabilecek etkilerin olasılığı böyle bir iş ortamında çalışmayı oldukça zorlaştırmaktadır.

Bireyin sosyal ve fiziksel açıdan güvenli iş ortamında çalışması kişinin işine olumlu duygular hissetmesine yol açar ve iş tatminini artırır. Çalışanların işten çıkarılma korkusu olmadan, aynı işyerinde uzun yıllar çalışabileceğini bilmesi çalışanın örgütsel bağlılığını artırır. Eğer birey işine güven duyuyorsa, çalışanlar geleceğe yönelik belirsizlik, korkulardan uzak, işiyle ilgili olumlu duygular içinde olur ve iş tatmininin artmasına yol açar. İş güvenliğini düşük algılayan çalışanların güvenlik motivasyonları ve söylenenlere uyma davranışlarının azaldığı ve bunun sonucunda iş kazalarında artışların olduğu görülmüştür.⁹⁶

Gelişmekte olan ülkelerde işsizliğin çok olması, yeni istihdam olanaklarının az veya sınırlı olması işten çıkarılan bireyin böyle bir ortamda iş aramasının zorluğu ve uzun zaman alması bireyin birçok ihtiyacını gideremeyişiyile baş başa kalır. İşten çıkarılma çalışanlarda duygusal tahriplere neden olmaktadır. Sürekli işten çıkartılabileceği beklentisinde olan ve endişesini duyan birey bu sıkıntılardan dolayı yaşadığı kaygı sonucu stres oluşabilir. Çalışanda hem fiziksel hem de ruhsal sağlık problemlerinin yaşanmasına neden olur. İş güvenliğinin eksikliği çalışanda motivasyon olamama, iş tatminsizliği ve iş verimliliğini olumsuz yönde etkilemektedir.

Belirsizlikle baş edememe sonuçta belirsizlikten kaçınmayı gündeme getirmektedir. Belirli bir toplumda insanların belirsizlikten kaçınma eğilimleri yüksekse, yaşamı kendileri için daha güvenli bir duruma getirmek amacıyla iş güvencesini, yazılı ve biçimsel kuralları artırmaya çalışacaklardır. Türkiye belirsizlikten kaçınma eğilimini yüksek olduğu ülkeler grubunda yer almaktadır. Türk insanının önemli ölçüde belirsizlikten kaçınma eğiliminde olduğu görülmüştür. Ülkemizde yaygın bir uygulama olan yaşam boyu istihdam belirsizlikten kaçınma eğiliminin doğal sonucudur.⁹⁷ Bu nedenle iş güvencesi ülkemiz açısından önemlidir.

⁹⁵ Zeynep Düren, **2000'li Yıllarda Yönetim**, 2. Basım, İstanbul: Alfa Basım, 2002, s. 75

⁹⁶ Telman, s.47

⁹⁷ Sargut, s. 180-182

İşten çıkarılmalar maliyetleri azaltırken zayıf ve orta düzeyde organizasyonlar oluşturabilir. İşten çıkarılmalar sonucunda stresli, sıkıntılı geride kalan çalışanlar olacağı için organizasyonda hassas ve agresif bir ortam oluşur. Çalışan sayısının azaltılarak etkili ve verimli bir organizasyon yaratmak isterken olumsuz sonuçlarla karşılaşılabilir. Anahtar değişken geride kalan çalışanların kişisel ihlalleridir. İhlaller direkt olarak çalışanların güven dereceleriyle bağlantılı olarak kendini göstermektedir. Organizasyonlar çalışanlarını her zaman bu sıkıntılardan dolayı dikkate alma konusunda stratejiler geliştirmiştir.⁹⁸

Birleşmelerde işten çıkarılmalarından sonra örgütte çalışmaya devam edenlerde geride kalan sendromu oluşur. Geride kalan sendromu yaşayan çalışanlarda, örgütlerine karşı duydukları güvensizlik, işten çıkarılma sırasının bir gün kendilerine gelebileceği korkusu, bireyde kaygı boyutunun artmasına, çalışanlarda stresin oluşmasına, işlerine karşı yabancılaşma duygularının artmasına, tatminsizlik yaşamalarına ve belki de işlerini bırakmaya kadar etkili olabilecek davranış ve tutumlar gözlenebilir. Bu duygular içerisinde olan çalışanın iş tatmin düzeyinde düşmeler olacağı bir gerçektir.

Farklı kademelerde çalışan yöneticiler ve profesyoneller şu anki işlerinde iş güvencelerini sürdürebilmenin zor olduğunu biliyor. Hem iş güvencelerinin olmadığı hem de kariyer olarak ilerleme fırsatının az olduğunu gören yöneticiler başka iş arayışlarındadırlar. Yapılan araştırmalarda aynı organizasyonda işlerini kaybedenlerle geride kalanlar arasında duygusal durum açısından herhangi bir fark bulunamamıştır. Çalışanın işini kaybetme olasılığının varlığı bireyi işinin kaybı düzeyinde etkilemektedir.⁹⁹

Amerika’da 1990’lı yıllarda genellikle iş güvencesinin olduğu yönetici ve profesyonel iş pozisyonları artık iş güvenliğinin olmadığı işler haline gelmiştir. Yeniden yapılandırma, birleşme ve küçülmelerden dolayı 2 yıl süresince 1 milyon yönetici ve profesyonel kadro boşaltılmıştır.¹⁰⁰ Birleşme sonrası genellikle üst yöneticilere yönelik

⁹⁸ Noer, s.208

⁹⁹ Ronald J. Burke, Debra Nelson, “Mergers and Acquisitions, Downsizing and Privatization, A North American Perspective”, Marilyn K. Gowing, John D. Kraft, James Campbell Quick (Ed.), **The New Organizational Reality: Downsizing, Restructuring, Revitalization** içinde (21-54), 3. Basım, Washington: American Psychological Association, 1999, s.34

¹⁰⁰ Burke, Nelson, s. 34

işten çıkartılma eğilimi nedeniyle üst kademelerde çalışanlarda kaygı daha yoğun hissedilmektedir.

Yapılan araştırmalarda üst kademede bulunanların birleşme hakkındaki düşünceleri; güvensizlik, belirsizlik ve stres olurken, alt kademe çalışanlarda birleşmeye yönelik düşünceler ise; işten çıkarılmalarla ilgili söylentiler, yeniden yerleştirmeler, hakların kaybı, şirketin kapanmasıdır. 1991 yılında 1000 büyük Amerikan firmasında %54 oranında üst düzey yöneticinin en sıkıntı duyduğu konu iş kaybı olurken, %26 ikinci sıkıntı veren durum olarak psikolojik çöküntüyü belirtmişler. Birleşme sırasında üst düzey yöneticiler süreci yöneteceklerine kendilerinin geleceği hakkındaki belirsizlik nedeniyle, kendilerini iletişime kapatır ve daha az ulaşılır olup, iletişimlerini sınırlandırır. Birleşme sendromu çalışanları kaygı duymalarına neden olur. Bu süreçte yaşanan belirsizlik kilit çalışanların işten ayrılmalarıyla sonuçlanabilir. %50 yönetici 1 yıl içinde başka bir iş aramaya başladığını, %25 nin ise 3 yıl içinde şirketten ayrılmayı planladıklarını belirtmişlerdir.¹⁰¹

Birleşme sendromu yaşayan yetenekli, işin gerektirdiği nitelik, deneyim ve eğitime sahip çalışanlar yaşanan bu belirsizlik ortamından, tatminsizlikten, demotivasyon olmaktan dolayı başka iş alternatifleri ararlar. Anahtar çalışanların kaybı işletmeye çeşitli olumsuz etkiler yaşatır. İşten ayrılan kişinin yerine gelecek birey için seçme yerleştirme çalışmaları, eğitim faaliyetleri, oryantasyon, işe uyum gibi süreçler işletmeye zaman, kaynak, maliyet kaybına neden olur.

Birleşmelerde işgücünün azaltılması yaşanırken, çeşitlendirme yöntemiyle birleşmelerde iş güvencesi kaygısı farklı hissedilebilmektedir. Birleşmelerin dostça yada düşmanca olmalarına göre de işgücü sayısının azaltılmasına gidilmesi konusunda farklı uygulamalar olmaktadır. Her iki tür birleşmede de küçülme stratejisi izlenmekteyse de, düşmanca birleşmelerde işgücü sayısındaki düşüşün %7,5 luk bir farkla dostça birleşmelerdeki düşüşten daha fazla olduğunu çalışmalar belirlemiştir.¹⁰²

Farklı sektörlerdeki şirketlerin birleştiğinde uzmanlık, deneyim alanları farklı olduğu için, yeni sektör tamamen farklı bir uzmanlık alanı gerektirdiğinden şirket çalış-

¹⁰¹ Burke, Nelson, s. 25

¹⁰² Uyargil, s. 657

şanları aynı işlerinde çalışmaya devam edeceklerdir. İş güvencesi tehlikesinin olmadığı düşünün çalışan tatmin düzeyi olumlu bir seviyede olacaktır. Ama aynı sektör içerisinde yapılan birleşmelerde devralan şirket kendi kadrolarına ağırlık vererek, hedef şirkette işgücü küçülmelerine gidebilir. Özellikle bu tür birleşmede öncelikle yönetim kademelerinden başlanır. Çünkü iki şirket aynı görevde bulunan Genel Müdür, yardımcıları veya birim müdürleri olamaz. Alt kademelerde iş güvencesi kaygısı daha az yaşanabilir. Çünkü diğer bölümlere dağılma, birleşmeyle büyüyen yapıda yeni görevlere yerleştirmeleri daha rahat olabilmektedirler.

3.3.1.2. Ücret Sorunlarının İş Tatmini ve Kademe Düzeyi Üzerine Etkisi

İnsan, yaşamını devam ettirebilmek için bir takım gereksinimlere ihtiyaç duyar. Bu gereksinimlerin doyurulmasında ücret önemi nedeniyle çalışanların iş tatmininde etkili bir unsur olarak yer alır. Bütün çalışmalar göstermektedir ki en önemli iş tatmini unsuru ücret olarak gözlenmektedir.¹⁰³

Ücret, bedensel veya zihinsel emeğin üretime katkısı karşılığında ödenen bedeldir.¹⁰⁴

İnsan ihtiyaçlarını doğrudan veya dolaylı olarak tatmin eder. Ücret tatmininde, çalışanların emeklerinin karşılığını yeterli ve adil şekilde aldıklarını hissetmeleri önemlidir. Bu konuda olumsuz bir düşüncenin oluşması çalışanlar arasında performans düşürme, şikayet, başka iş arama, ... gibi sorunların oluşmasına neden olur. Böylece çalışanın işinde tatminsiz olmasıyla beraber psikolojik gerileme, sık hastalanma, ruhsal sağlığının bozulması gerçekleşir.¹⁰⁵

Çalışanların ücretle ilgili karşılaştırmalarında dört standart vardır:¹⁰⁶

1) Çalışanların hak ettiklerini düşündükleri ücret,

¹⁰³ Söylemez, s. 26

¹⁰⁴ Sabahattin Zaim, **Çalışma Ekonomisi**, 10. Basım, İstanbul: Filiz Kitabevi, 1997, s. 196

¹⁰⁵ Ahmet Cevat Acar, **Ücret Yönetimi**, Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü, Gebze, 1995, s. 6

¹⁰⁶ Robert W. Rice, Suzanne M. Phillips ve Dean B. McFarlin, "Multiple Discrepancies and Pay Satisfaction", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 75, No.4, (1990), s. 387

2) Bireyin çalıştığı organizasyondaki çalışma arkadaşlarının aldığı ücretler, (diğerlerinin ücretleri)

3) Aynı bölgede, aynı işleri yapan diğer organizasyondakilerin almış olduğu ücret (ortalama ücret)

4) Çalışanların işteki performanslarını gösteren işlerini yapmaya gönüllü olmaları minimum ücret (minimum ücret)

Ücret tatminini etkileyen diğer bazı faktörlerde mevcuttur. Bireyin geçmişte kazandığı ücret şimdiki aldığı ücretten az ise birey bunun kıyaslamasını yaparak mevcut ücretinden tatmin duymayabilir. Yine bireyin kadro derecelendirmesine göre artan ücretine bağlı olarak gelecekte almayı umduğu ücret konusunda tatmin duyabilir. Yine bireyin en yakın çevresi olan ailesinin kazandığı ücretin kendisinin kazandığı ücrete göre kıyaslama yaparak ücret tatminini olumlu veya olumsuz olarak etkileyebilir.

Birey aldığı ücreti öncelikle kendisinin işletmeye katkıları, eğitimi, deneyimi, performansı gibi girdilerine karşı işletmeden bu girdilerine en azından denk gelebilecek ücrette tatmin olabilir. Ama tam donanımına rağmen istediği ücreti alamıyor veya aynı örgütte çalıştığı arkadaşlarıyla yaptığı karşılaştırmalarda eşit ücret almadığını düşünürse, aynı sektörde aynı işi yapan farklı işyerlerindeki alınan ücretle kendi ücretini karşılaştırır ve eşitliğin sağlanamadığını görürse, çalıştığı kuruluşun adil ücret sistemini kuramadığını düşünerek olumsuz etkilenecektir. Yüksek ücret almak, çalışanın psikolojik tatminini sağlar. Bireyin çabalarının karşılığı olarak gördüğü ücret, çalışanın içsel tatmini sağlar. Kendilerini değerlendirmelerine yardımcı olur. Yaptığı karşılaştırmalar sonucu değerlendirmesinde sapma ne kadar az olursa çalışanın tatmini o derece artar. Ücret ekonomik gücü arttırdığı gibi çevresinde saygınlık, prestij ve statü sağlar. Böyle bir haz alan çalışanın tatmini yüksek olur.

Çalışanların ücretlerinde tatminsizlik yaşamaları örgütlerde, işe devamsızlıkların artmasına, işletme içi anlaşmazlıkların çoğalmasına ve çalışanın yaşadığı maddi tatminsizlik işle ilgili psikolojik tatminini de olumsuz etkileyeceğinden işten ayrılabilir veya işletmede kalsa bile verimi düşer. Çalışanlara piyasanın altında ücret ödeyerek maliyetleri düşürmeyi hedefleyen örgütler zamanla nitelikli elemanlarını kaybedip, iş

akışında yavaşlamalar, artan hatalar, iş yükünün stres yaratması, işletmenin verimliliğini düşürür. Örgütün uğrayacağı zarar, düşük ücretle işçi çalıştırmaktan dolayı sağlayacağı tasarruftan daha fazladır.¹⁰⁷

Motivasyon teorilerine ücrete bakıldığında Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisinde fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları ücret faktörüyle doğrudan ilişkilidir. Herzberg'in çift faktör kuramında ücret hijyen faktörleri arasında yer alır. Vroom'un bekleme kuramında birey yaptığı her iş sonucunda ödüllendirileceği (ücret) beklentisi içinde olup, bu yönde davranış eğilimi gösterecektir. Lawler ve Porter, Adams yüksek gelir elde etme olasılığının çalışmak için, özendirici etkisinin olduğu üzerinde görüş birliğine varmışlardır.¹⁰⁸

Şirket birleşmelerinde çalışanların kaygı duyduğu konulardan biri ücret politikalarında olası bir değişimdir. Yapılacak değişimlerden kendi örgütü içerisinde kıyaslama yapıldığında daha az etkilenecek olan üst kademedir. Çünkü örgütte ücret skalasına göre en üst seviyedeki ücreti aldıklarından örgüt içerisinde ücretinden en çok tatmin duyabilecek olan üst kademe yöneticileridir.

Bankacılık sektöründe yapılan yöneten ve yönetilenlerin iş tatmini ve motivasyon araştırma sonuçlarına göre, ücret tatmini ile kademeler arasında ilişki vardır. Üst düzey yöneticiler %65,6 sı aldıkları ücretten tatmin olurken, alt düzey çalışanlar ise %39,9 u aldıkları ücretten tatmin olabilmektedir. Ücretin kendi örgütleri ve diğer örgütlerle karşılaştırmalarında adil bulunmasıyla kademeler arasında ilişki mevcuttur. Adil olmadığını düşünenlerin %53,1 ni üst düzey yöneticiler ,%34,2 alt düzey çalışanlar oluşturmaktadır. Bankanın genel ücret politikaları çerçevesinde memurlara ödenen ücretler birbirine yakındır. Kişilerin nitelikleri ve mevkileri yükseldikçe kendilerine biçtikleri ve almayı umdukları ücret düzeyi de yükselmekte ve bu nedenle tatminsizlikleri artmaktadır.¹⁰⁹

¹⁰⁷ Gürbüz Gülrüh Özışık, **İşletmelerde Ücretlendirmenin İlkeleri**, 1.Basım, İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2002,s.3

¹⁰⁸ Edip Özü, Barış Safran,“İmalat İşletmelerinde orta ve üst kademe yöneticilerinin ücret düzeylerinin problem çözme başarıları üzerine etkisi”, **Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:16, Sayı:5-6 , 2002, s. 205

¹⁰⁹ Atan, s.75- 77

Çalışanlarda birleşme süreci içerisinde belirsizlikten doğan moralsizlik, endişe gibi duygular oluşur. Birleşme öncesi var olan belirsizlik ve bu durumun yarattığı bireysel kaygılar , “Ücretlere, ek yardımlara ne olacak? “şeklindeki sorular zihinleri kurcalar. Bu gibi soruların oluşturduğu kaygı birleşme sürecini geçiren örgütlerin hemen hepsinde bireysel ve grup düzeyinde yaşanmaktadır. ¹¹⁰

Şirketler birleştiklerinde verimlilik beklentisi içinde olurlar. Yeni şirket yönetimi çalışanlarından eskisinden daha fazla çalışmalarını beklerken, onlara eski ücretlerini ödemenin adil olmayacağı düşüncesi, birleşmeden sonra çalışmaya devam eden ve eskisinden daha fazla sorumluluk alan çalışanlarına daha yüksek ücret ödemeye yöneltmektedir. Bazı birleşmelerde, ücretlerde kısa vadeli bir önlem olarak kısıntıya gidilirken,1- 2 yıl içinde ücretlerin eski seviyesinin üzerine çıkarılacağı vaat edilmektedir. ¹¹¹

Birleşme sürecinde ve sonrasında ücretle ilgili yaşanan geçici veya kalıcı kısıtlamalar, birleşen iki şirketin farklı ücret politika ve sistemlerinin varlığı çalışanlarda bir takım olumsuz duyguların oluşmasına neden olur. Çok farklı iki yapının birbirleriyle entegrasyon sürecinde ücret yapılarının uyumlaştırılma çalışmaları çalışanların beklediği davranışın geliştirilmesi örgüt çalışanlarında ücret tatmininin oluşmasını sağlar.

3.4.1.3. Kariyer Olanakları ile İş Tatmin Düzeyi ve Kaygı Düzeyi Üzerine Etkisi

Kariyer, bireyin yaşamı boyunca işine yönelik kazandığı deneyim ve faaliyetlerle ilgili algıladığı tutum ve davranışlar sonucunda daha fazla sorumluluk üstlenmek; daha fazla saygınlık ve güç elde etmek, daha fazla para kazanmaktır. ¹¹²

Kariyer yönetimi örgütsel ve bireysel kariyer yönetimi olarak değerlendirilebilir. Örgütsel kariyer yönetimi, çalışanların kariyer beklentilerine ulaşmasına, kariyer olanakları sağlamasına, uygun işe uygun çalışan seçilmesine ve kariyer yönetim programının sonuçları değerlendirebilmesini sağlayan çalışanların kariyerlerindeki düzenle-

¹¹⁰ Sinangil, s. 630

¹¹¹ Arslan, s. 62

¹¹² Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, 6.Basım, Ankara: Siyasal Kitabevi, 2002 s. 344

meleri içeren uygulamalardır. Bireysel kariyer yönetimi, bireyin kariyer hedeflerine ulaşmak için gösterdiği bireysel çabalaradır.¹¹³

Birey çalıştığı örgütün sadece fizyolojik ihtiyaçlarını tatmin etmesini istemez. Bunun yanında kendini gerçekleştirme güdüsü doğrultusunda kariyer hayatında hedeflediği yere gelebilmek, yükselmek, sorumluluk üstlenmek ister. Bu duygusunu tatmin eden kişi güç, saygı, statü gibi manevi ihtiyaçlarının yanında maddi olarak terfi sonucu artan maaş ve diğer ödüllere aynı zamanda sahip olur. Kariyer fırsatının kendisine verildiğini gören birey, şirketine güveni artar, tatmin, mutluluk duyar, çaba harcar ve performansını arttırır. Terfi, nakil, tayinler kariyer sistemine dahildir.

Kariyer politikaları hem örgütlerin, hem de çalışanların hedeflerine ulaşmalarında katkıda bulunur. Çalışanların işe girdiğinden itibaren hedeflerine ulaşabilmeleri için çeşitli eğitim ve geliştirme programları yoluyla hedeflerine yönelmeleri, psikolojik olarak bireyin tatmin duymasını sağlar. Kariyer yönetimi, çalışma hayatının kalitesinin yükseltilmesine, yetişmiş çalışanların örgütte kalmasına, çalışanların niteliklerine uygun işlere yerleştirilmesine, kadın ve erkek çalışanlara eşit iş olanakları sağlanması konusunda fırsat yaratmaktadır. Çalışanların teknik ve yönetsel becerilerini artırmasına yardımcı olur.¹¹⁴

Terfi çalışanlar için oldukça önemlidir. Birey hedefine ulaşabilmek için çalışmaya istekli olacak ve örgütsel bağlılığı artacaktır. Yönetim açısından terfi, personelin daha çok verim sağlayacağı bir yerde kullanımı demektir. Kariyer yönetiminde başarı, açık ve objektif bir terfi politikası belirlenmesiyle ve adil bir uygulama geliştirmeleriyle olur. Terfiler, hangi şartlarda, kimler tarafından nasıl yapılacağı, her bir pozisyona terfi için hangi niteliklerin gerektiği önceden belirli olmalı ve çalışanlara duyurulmalıdır.¹¹⁵

Örgütlerde kaçınılmaz olan değişimler, kariyer yönetim sisteminde de bir takım anlayışların değişmesine neden olmuştur. Birleşme ve satınalmalar, küçülmeler, iş güvensizliği, geçici işçi çalıştırılması, şirket iflasları, elektronik çalışma evden çalışma

¹¹³ Hakan Kitapçı, Bülent Sezen, "Çalışanların Tatminin Belirleyici Unsurlar Üzerine Bir Araştırma: Kariyer Süreci Örneği", **Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:12, Sayı:1,Elazığ:2002, s. 222

¹¹⁴ Serpil Aytaç, **İşgücü Verimliliği Açısından İşletmelerde Kariyer Geliştirme Sistemi**, 2. Basım, İstanbul: Ezgi Kitabevi, 2005, s.55

¹¹⁵ Şerif Şimşek ve diğerleri, **Kariyer Yönetimi**, 1. Basım, Ankara: Gazi Kitabevi, 2004, s. 177

gibi çalışma biçimlerinin yaygınlaşması sonucu yeniden yapılandırmalara giden örgütler çalışanların aynı örgütte uzun süre kariyerlerine devam etme ihtimalini ortadan kaldırmaktadır. Böylece azalan motivasyon, bireysel ve örgütsel verimliliği olumsuz yönde etkilemektedir.¹¹⁶

Çalışanların kariyer ilerlemelerine yönelik geleneksel beklentilerde zorunlu bir takım değişimler yaşanıyor. Eskiden çalışanlar kariyer gelişimlerini bir ve birkaç şirkette tamamlayacaklarını düşünüyordu. Artık kariyer ilerlemesi kariyer başarısıyla kademeliştiriliyor. Yeniden yapılandırma ve küçülme kariyer ilerleme olasılıklarını sınırlandırıyor. Örgüt bağlılığı bu durumda azalmaktadır. Çalışanlar kariyer yollarında kısıtlanmış bir platformda yer almaktadır. Bu durumda kariyerinden memnun olmayan çalışanlar vardır. Bazıları bu durumda verimlilik için çalışırken, diğerleri organizasyonel bir pasifimize oluşturmaktadırlar.¹¹⁷

Bireylerin tercihleri ve kişilikleri kariyer tercihlerini belirlemede yetersiz gelmektedir. Çevresel faktörler tercihlerde önemli olabilir, aksi takdirde zorunlu olarak rasyonel olmayan sonuçlar doğurmaktadır. Eğer kariyer tatmini uzun bir süre istikrarlı olursa, organizasyonel moralin gelişimini kolaylaştırır. Geleneksel organizasyonel hiyerarşi basamakları artık tıkanıktır. Kuzey Amerika’da genç çalışanların eski çalışanların yaptığı gibi kademelerde yükselme olanakları önleniyor. Zaten yatırım bankacıları, 30 lu yaşlarının başında, genç çalışanları rüzgara açık bir geleceğin beklediği yönünde uyarıyorlar. Hırslı genç çalışanların moralleri düşmekte ve geleceklerinin eski çalışanlar gibi parlak olmadığını düşünmektedirler.¹¹⁸

Şirket birleşmeleri süreçlerinin bütün evrelerinde çalışanların zihnini meşgul eden bazı sorular vardır. Bu sorulardan biri “işimi kaybedecek miyim?” sorudur. Bununla beraber kişinin kariyeri ile ilgili pek çok endişesi de oluşacaktır. Çünkü şirket birleşmelerinde, gerçekleşen işten çıkarma, işe alma, yer değişiklikleri gibi işgücüne ilişkin değişikliklerden işletmenin kariyer yönetimi sistemi de etkilenecektir. Bireysel kariyer planı birleşme nedeni ile olumsuz olarak etkilenen birey doğal olarak sürece

¹¹⁶ Aytaç, s. 253

¹¹⁷ Burke, Nelson, p. 22

¹¹⁸ Urs E. Gattiker, Laurie Larwood, “Predictors For Managers’ Career Mobility, Success and Satisfaction”, **Human Relations**, Vol. 41, No. 8, (1988), s.589

tepkisi daha da olumsuz olacak ve bu da birleşmenin başarısında önemli rol oynayacaktır.¹¹⁹

Birleşen şirketlerde kariyer süreçlerinin normal bir şekilde devam etmesi gerekirken, yapıdaki birleşme gibi bir değişimle bu süreç aksayabilir. Birleşen şirkette yeni şirkete terfi etmesi gereken pozisyonda bir başkasının bulunması, terfi sürecinde adil davranılmaması, aynı şirkete bağlı bir şirkete çalışanın nakil yapılması nedeniyle bu yeni yapıda kariyer olanaklarından dolayı iş tatminsizliği yaşamasına neden olur. Terfi ihtimalini düşük gören nitelikli bir çalışan bu süreçte örgütsel bağlılığını yitirebilip işten ayrılabilir. Yaşadığı tatminsizlik sonucu performansını düşürecek ve dolayısıyla verimliliğini etkileyecektir. Örgüte katkıları azalacaktır. Birleşen şirketlerde yaşanan kariyer sürecinde yaşanabilecek olumsuzlukların yanında olumlu bir takım uygulamalar da yaşanabilir. Yine gelişen bir yapıda yeni teknolojiler karşısında yetersiz kalacağı kaygısı yaşayan birey getirileceği yeni pozisyon için yeterli olmadığını düşünüyorsa stres yaşayabilir. Bu da kişinin tatminsizlik yaşamasına neden olur.

Birleşen her iki şirkette insan kaynağının iyi değerlendirilmesi önemlidir. Performans ölçme tekniklerinin tarafsız değerlendirilip, uygun işe uygun personelin yönlendirilmesi sağlamalıdır. Eğer doğru bir değerlendirilme yapılmaz ise, yetenekli ve tecrübeli çalışan açıkta kalabilir. Birleşme sürecindeki belirsizlik yüzünden çalışmama kararı alan pek çok çalışana geri dönüldüğünde, eski personelin pek çoğu başka yerlerde iş bulmuş olma ihtimali yüksektir. İşi bilen, deneyimli çalışanların yerine başka personel arayışlarına geçilir.¹²⁰ Bu sürecin örgüte getirdiği olumsuzluklar kaçınılmaz olur.

Birleşen şirketlerde özellikle üst yönetimin birleşmenin hangi çeşidi olursa olsun işten çıkarılma riskinin bulunması nedeniyle, birleşme sürecinde kariyer planlarını gerçekleştirmeleri zordur. Örgütün karar verme süresi boyunca bu bekleyişle kaygı boyutu yüksek olabilir. Diğer kademelerde ise birleşme sürecinde endişeli bekleyiş sürer. Diğer kademelerin endişeli bekleyişlerinden biri; birleşmeyle beraber büyüyen yapıda çalışan çizilen yeni kariyer haritasına göre sahip olduğu eğitim, deneyim, bilgi ve yetenek yetersiz gelebilir. Bu nedenle yaşadığı sıkıntı, endişe tatminsizlik yaratır. Veya bir-

¹¹⁹ Uyargil, s. 657

¹²⁰ Köktürk, Kont, s.574

leşen sonrası farklı bir göreve terfi eden kişi yeteneklerinin, eğitiminin, deneyiminin fazla geldiği, uyuşmayan bir göreve terfi ettirilmesi tatminsizlik doğurur. Birleşme ile beraber eğitim, deneyim, yetenek gibi girdileri fazla olan çalışanlar için yeniden yapılandırma çalışmaları tatmin sağlayabilir. Belli pozisyonlarda sıkışıp kalan çalışanlar büyüyen yapıyla birlikte farklı alanlarda çalışma imkanı doğacak ve birey işinden tatmin duymaya başlayacaktır.

Aynı sektör birleşmelerinde çalışanlar kariyer haritalarından endişe duyabilir. İki şirkette aynı uzmanlık, aynı deneyime sahip olduğundan devralan şirketin çalışanlarının hedef şirkete adaptasyonu kolay olacağından, hedef şirket çalışanları bu süreçte kaygı duyarak tatminsizlik yaşayabilir. Farklı sektörlerde, çeşitlendirme amaçlı yapılan birleşmelerde şirketler farklı uzmanlık alanlarına sahip olduğu için, hedef şirketin çalışanlarının deneyimine birleşmeden sonra da ihtiyaç duyulacağından bu tür birleşmelerde kariyer planlamalarında çok fazla farklılık yaşanmayabilir. Bu tür birleşmelerde kaygı boyutu az yaşanabilir.

3.4.1.4. Örgüt Yapısı ile İş tatmini ve Kademe Düzeyi Üzerine Etkisi

Örgütler, kültürel yapıları, hiyerarşi anlayışları, yöntemleri, standartları, çalışma koşulları, teknolojik yapıları ve örgütlenme biçimleri bakımından birbirlerinden farklıdırlar. Birey örgüte girerken örgütü, işini seçtiği gibi örgüt yapısını da kabul etmiş olur. Zaten örgütler de kendi yapılarına uyum sağlayabilecek çalışanları seçerek, çalışanların bu yapıya mümkün olduğunca adaptasyonunu sağlar.

Örgütsel yapı organizasyonel ilişkilerin biçimini hiyerarşik ve yatay ilişkileri, merkeziyetçi ya da esnek olması, standartların varlığı, demokratik veya otokratik örgüt anlayışına sahip olması gibi faktörlerle örgütün var olan temel ilişkilerini ele alır. Geleneksel anlayışa sahip, değişime ve yeniliğe kapalı, esnek ve organik olmayan örgüt yapıları rekabetin yoğunluğunun her geçen gün arttığı piyasalarda değişim sürecinde başarılı olamazlar. Ve böyle bir örgüt yapısına sahip işletme üyesi de değişim sürecinde büyük zorluk çekebilir. Değişime uyum sağlamaları yenilikçi, esnek, organik örgüt üyelerine göre çok daha zor gerçekleşir.

Çalışanların faaliyetlerinde, uygulamalarında standardizasyonun ve biçimselliğin varlığı çalışanları belirsizlikten uzaklaştırarak iş tatmininin oluşmasını sağlayabilir. Ancak kurallara fazla bağlılık yaratıcılığı engeller ve monotonluğa neden olabilir. Örgütün merkeziyetçi yapıya sahip olması örgütsel karar verme mekanizmasının tepe yönetimde toplanmış olduğunu gösterir. Kararlara katılımın çalışanların iş tatminini arttırdığı düşünülürse merkeziyetçi yapının iş tatminini engelleyen bir faktör olması mümkündür.

121

Şirket birleşmeleriyle beraber yaşanan değişimlerde çalışanlar alınacak kararlar hakkında görüşünün alınmasıyla alınan kararlarda katılımının olduğunu bilen çalışan alınana kararları daha çok benimseyebilecektir. Örgütün kendi görüşünü dikkate almasından kaynaklanarak iş tatmini duyabilir. Birleşmeyle beraber üst yönetim önceden var olan otorite, denetim kaybına uğrayabilir. En ufak kararlara dahi karar vermek için devralan şirketin yöneticilerine danışmak durumunda kalabilir. Bu da üst kademe yöneticisinin tatmin seviyesinde önemli bir düşüş yaşanmasına neden olabilir.

Hiyerarşik ilişkilerin olduğu örgütlerde stres oluşabilir. Bunun nedeni ast üst ilişkilerinin formel biçimde olmasıdır. Hiyerarşik örgüt yapıları örgütte ast üst arasında iletişimi engeller. Hiyerarşik yapıda çok sayıda üstü memnun etme gereği, bireyi gerilim altına sokar ve onun iş tatminini engelleyerek, işte önemli bir stres etmeni oluşturur. Hiyerarşik yapıların belli bir resmiyet ve mesafe gerektirmesi, soğuk örgütsel iklimin oluşmasına neden olur.¹²²

Kademeler arasındaki ilişkilerin formel olması iletişim engeli oluşturabilir. Birleşme sürecinde yaşanan belirsizlik ortamı zaten iletişimde aksamaların oluşmasına neden olurken, yeni oluşan şirketin merkeziyetçi örgüt yapısına sahip olması çalışanların iletişim engeline, bürokrasiye takılmasına neden olur. Örgütte alt kademelerde çalışanlar birleşmeyle beraber şirketlerinde ve kendi durumlarında yapılacak değişimler konusunda yöneticilerden bilgilendirmeler, açık iletişim beklerken, merkeziyetçi yapıya sahip şirket içine daha çok kapanabilir.

¹²¹ Telman, s. 56

¹²² Tutar, s.165

Örgütteki emir komuta zinciri kısalduğunda ve yöneticinin kontrol alanı genişlediğinde, çalışanlar arasında statüye bağlı farklar azalacak ve statü bakımından örgüt daha homojen bir yapı kazanacaktır. Böyle bir ilişki yapısı çalışanlar arasında eşitliğe dayalı ilişkilerin oluşmasına yardımcı olur. Ortaya çıkacak olumlu psikolojik ortam daha fazla iş tatminine yol açar. Örgütte hiyerarşik basamak sayısı azaldıkça iş tatmini artar. Gerek şirket küçülmeleri, şirket birleşmeleri nedeniyle hiyerarşik basamakların azalmasıyla iş tatmini de artacaktır.¹²³

Şirket birleşmeleri sürecinde yaşanan belirsizlik durumu özellikle hiyerarşik basamakların çok olduğu şirketlerde sıkıntı yaratır. Bu gibi değişimlerle birlikte esnek yapı ve süreçlere daha fazla ihtiyaç duyulur. Çünkü iki şirketin çalışanları eşit veya eşit olmayan koşullarda eskisinden farklı yönetim tarzıyla karşı karşıya kalırlar. Hiyerarşinin ağırlığını hisseden çalışan bu süreçte belirsizliği, korkularını ortadan kaldıracak olan iletişimsizliğin en yoğun yaşandığını görebilir. Üstlerinden bilgi alma, geribildirimlerin çok az olduğu bir dönem yaşanabilir. Yapılan değişimler sonucu alınan kararlara bireyin katılmaması, tepeden alınan bu kararların çalışanlara benimsetilmesi zor olabilir. İki farklı olan örgüt yapısına her iki şirketin farklı anlayıştaki şirket çalışanlarının uyumu oldukça zor olacaktır. Birleşme sırasında yapısal boşluklar, kurallar, geliştirilen standartlar çalışanları belirsizlik ortamına sürüklerken sıkıntı ve stres yaratan ortam oluşturur. Bu etkilerden çalışanların tatminsizlik yaşamalarına, motivasyonlarının azalmasına neden olabilir.

3.4.1.5.Çalışma Arkadaşlarıyla ve Yöneticilerle İlişkiler

Çalışma arkadaşlarıyla iyi ilişkiler genel iş tatmin düzeyinde en önemli faktörlerden biri olarak görülür. Mayo bireysel iş tutumlarını çalışma arkadaşlarının tutumuyla ortak bir davranış geliştirdiğini belirtmektedir. Vroom çalışanlar arasındaki iyi ilişkilerin iş tatminindeki önemi üzerinde durmuştur. Yine yapılan birçok çalışmada çeşitli meslek düzeylerinde de işteki iyi ilişkilerin iş tatmini için büyük bir etkisinin olduğunu göstermiştir.¹²⁴

¹²³ Telman, s.57

¹²⁴ A. Khaleque, M. A. Rahman, "Perceived Importance of Job Facets and Overall Job Satisfaction of Industrial Workers", **Human Relations**, Vol. 40, No: 7, (1987), s.410

Birey yaşamının çoğu zamanını işyerinde geçirmektedir. En yakınlarıyla bile birlikte olmadığı bu süreyi çalışma arkadaşlarıyla, üstleriyle geçirir. Bu nedenle çalışma arkadaşlıkları ve yöneticilerle olan ilişkileri önemlidir. Bireyin arkadaşlarıyla ile ilişkisinin iyi olması tatmin düzeyini de etkiler. Birey çalışma arkadaşları tarafından ne kadar çok kabul görüyorsa, gruba kabul ediliyorsa, işinden tatmin duyar ve o derece işinden zevk almaya başlar. İlişkilerinin iyi olmaması, gruba kabul edilmemesi işinden zevk almamasına ve tatminsizlik yaşamasına neden olacaktır.

Örgütlerde oluşturulan gruplar çalışanlar arasında dayanışma, destek vermek, birbirlerini koruma, üyelerine dostluk ve hoşgörüyü göstererek iş streslerini azaltmalarına yardım eder. Ait olma duygusu oluşmasına yardımcı olur. Kabul görmüş davranışlar konusunda yol gösterir. Grup bütünleşmesi, grup içi moral duygusunu arttırırken üyeleri arasındaki sosyal tatmin derecesinin yüksek olmasını, işten kaçma ve işgücü devrini engeller.¹²⁵

Grup bağlılığının yüksek olduğu örgütler; grup hedeflerine daha kolay ulaşılmasını sağlayan destekleyici ortam oluştururlar. Üyelerin psikolojik yatırımlarını arttırır. Amaçlanan hedeflere ulaşılması, üyeler açısından grubun cazibesini ve bağlılığı arttırır. Grup üyeleri arasında geçerli olan yüksek performans normları performansı olumlu yönde etkiler. Grup bağlılığı düşük olan ancak olumlu performans normlarına sahip bulunanlarda üretim artar ancak bu artış, yüksek bağlılık olumlu norm koşulundan daha düşüktür.¹²⁶

Çalışanların arasında ilişkilerin iyi olması zamanının büyük bir bölümünü beraber geçirdiği insanlarla ilişkilerinin iyi olması, belirli bir grup oluşturmaları ve oluşan bu grup eğer olumlu yönde etkileşim yaratıyorsa çalışanlar bu grupta bulunmaktan mutlu ise, işinden tatmin duyuyor demektir. İşinden duyduğu bu zevk bireyin iyi ürün üretmesini, kaliteli iş çıkarmasını sağlar.

Çalışma arkadaşlarıyla kurulan destekleyici ilişkilerin yanında üstlerle ilişkiler de çalışanların işten tatmin olmasını sağlayan faktörlerden biridir. Bir üstün çalışanlar arasında ayrımcılık yapması, özellikle iş yükü dağılımları, terfi, performans değerlen-

¹²⁵ Oktay, s. 295

¹²⁶ Tevrüz, Artan, Bozkurt, s. 144-145

dirmeleri gibi uygulamalarda adil davranma çalışanlar arasındaki ilişkinin bozulmasına ve birbirlerine güvensizlik duymalarına yol açabilir.¹²⁷

Yöneticiler astlarına davranışlarında, ilişkilerinde eşit davranmalıdır. Çalışanların performanslarını değerlendirirken, ödül verirken, takdir ederken, terfi sistemlerinde adil olmalıdır. Eğer ast üstünün diğer bir çalışanı kendisine göre daha çok koruduğu, destek verdiği, hakkaniyet içinde davranmadığını görürse, terfi sırası gelmiş olmasına rağmen kendisinin yerine niteliklerinin yeterli olmadığı bir başka çalışanı ataması çalışanda bir takım sıkıntıların oluşmasına neden olur. Ne yaparsa yapsın işinde üstü tarafından takdir edilmediğini gören çalışan moralini ve motivasyonunu düşürecek ve artık o işten tatmin duymayacaktır.

Üstler astlarını anlamasını ve dinlemesini bilmelidir. Astların görüşünün alınması ve bunların değerlendirilmesi, örgütün başarısını artırır. Astların üstlerine karşı olan bağlılıkları artar ve görevlerine daha iyi sarılırlar.¹²⁸

Üst kademe yöneticilerin alt kademe çalışanlarına karşı ilişkilerinin aşırı formal olması, yapılan faaliyetlerde, değişimlerde astlarının fikirlerini almaması, aşırı otoriter davranmaları çalışanların içlerine kapanmalarına, işlerine yönelik öneri ve fikirlerini iletmemelerine, yaratıcılıklarının suskunluğa dönüşmesine yol açar. Bu da kademeler arasında iletişim kopukluklarının yaşanmasına neden olur. Yöneticiler astlarının fikir ve önerilerine açık olursa, geribildirimde bulunursa ve en önemlisi eşit davranırsa çalışan yönetici ilişkileri gelişir ve olumlu bir havanın örgüte yansımaya neden olur. Değişim yaşayan örgütlerde de yöneticilerin tavır ve davranışları önem kazanmaktadır. Çalışanlarını destekleyici, bilgilendirici davranış sergilemeleri alt kademe çalışanlarında iş tatmin düzeyini arttırabilir.

Birleşme süresince, yeni şirketin üst kademe yöneticileri, en önemli görevlerini unutabiliyor. Bu görevler; çalışanları motive etmek ve bilgilendirmektir. Yeni şirketin çalışanları, yöneticileri ve diğer personeli statüleri için endişeli ve yeni organizasyona

¹²⁷ Telman, s. 46-47

¹²⁸ Nuri Tortop, Eyüp İsbir, Burhan Aykaç, **Yönetim Bilimi**, 1.Baskı, Ankara: Yargı Yayınları, 1993, s. 123

dair olasılıklara karşı kararsız bir tutum içindedir.¹²⁹ Bu zor dönemde yöneticiler çalışanları değişime adapte edip, sahip olduğu yetkinin sorumluluklarını, hakkını davranışlarıyla gösterip bu dönemde astların yaşanabileceği olumsuzluklara karşı hazırlayabilmelidir. Alt kademe çalışanlarında iş tatminlerinin birleşmeden etkilenmesi üst kademe yöneticilerinin tutum ve davranışlarına bağlı olarak değişebilir.

Birleşmeyle beraber işten kendi isteği ile ayrılan veya işten çıkarılan yöneticilerin yerine farklı yönetim anlayışına sahip yöneticilerin gelmesi, bunların çalışanlara karşı farklı davranması, bir süre bu yeni yöneticiye ve onun getirdiği yeniliklere uyum süreci çalışanlarda stresin oluşmasına neden olabilir. Eski yöneticiyle kurduğu bağı yeni yöneticiyle kuramaması veya birleşen iki yapıda sadece baskın şirketteki elemanların korunması veya kayırılması çalışanda bazı tatminsizliklerin yaşanmasına neden olabilir. Bu nedenlerden dolayı bireyde hem yöneticiler ile kurduğu ilişkileri hem çalışma arkadaşlarıyla kurduğu ilişkiler tatmin duygusunu etkiler.

3.4.1.6.Örgüt İklimi ve Örgüt Kültürü ile İş Tatmini ve Kademe Düzeyi Üzerine Etkisi

İşletme literatüründe kültür ve iklim kavramlarının birbirleri yerine kullanıldığı gözlenmektedir. Gerçekte ise bu kavramların örgüt teorilerindeki kullanımları farklı ekollerin etkisiyle ortaya çıkmıştır ve iklimin kültürün eski adı olduğunu söyleyen ya da iki kavramın tamamlayıcı niteliklerini savunan görüşler aynı zamanda farklı içerik ve yaklaşım biçimlerine de işaret ederler.

İklim, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan, örgüt özelliklerine ilişkin kalıcı algılardır. Örgüt iklimi çalışanın örgüt hakkındaki bilişsel haritası olarak düşünülebilir ve harita çalışanın örgütle ilgili deneyimleri sonucunda şekillenir. Bireyin kendisi tarafından çizilen harita sayesinde çalışan, davranışlarını örgütün kurallarına uygun hale getirmeye çalışır. iklim insanın algıladığı ve içinde bulunduğu psikolojik çevreyi ifade eden bir kavramdır.¹³⁰

¹²⁹ Mary Cianni, "Implementation Stage", Jeffrey A. Schmidt (Ed.), **Making Mergers Work: The Strategic Importance of People** içinde (129- 153), A Towers Perin/SHRM Foundation Publication,2002, s. 142

¹³⁰ Telman, s. 53

Bireyin içinde çalıştığı örgüt iklimi, çalışanın tatmini açısından önemlidir. Özellikle birey tarafından algılanan olumlu örgütsel iklim, kişinin işine daha fazla bağlanmasına ve ileri düzeyde örgütsel vatandaşlık duygusu hissetmesini sağlayacaktır. Örgüt iklimi genel anlamıyla örgüte kimliğini kazandıran, çalışanların davranışlarını etkileyen, çalışanlar tarafından algılanan ve örgüte egemen olan özelliklerdir. Gerçekleştirilen çalışmalarda, örgüt ikliminin pozitif olarak algılanmasının, çalışan tatmin düzeyinin yüksek çıkması ile ilişkisi bulunmuştur.¹³¹

İklim kavramı bireylerce algılanan ve bireyin davranışlarda bulunduğu psikolojik çevreye işaret eder. Kültür kavramında ise bireyler arasındaki etkileşimin ürünü olan ortak değerler, normlar, anlamlar ve bunların sembolik ifadeleri vardır. Yapılan araştırmalar iklim kavramını örgütte insanlara nasıl davranılının cevabı iken, kültür ise bu örgüt ne tür insanlar çalıştırır sorularına cevap arayacak şekilde düzenlenebileceğini savunur.¹³²

İklim ile kültür kavramlarına bakıldığında; iklim örgütün kısa dönem içerisindeki yerleşik özelliklerini karşılarken, kültür uzun dönemli özelliklerinin karşılığıdır. Örgüt kültürünün değiştirilmesi örgüt iklimine göre daha zordur. Kültür örgütte yerleşmiştir, örgütün hedeflerine ulaşmak için geliştirdiği uygulamalarda kurulduğu günden beri egemen olduğu uzun dönemli planlara işaret eder. İklim, kültürün uzun dönemli bu planlarını gerçekleştirirken uyguladığı taktikler gibidir.

Örgüt iklimi, örgüte kimliğini kazandıran, çalışanların davranışlarını etkileyen ve örgüte egemen olan psikolojik havadır. İklim ile çalışanların iş tatmini arasında yüksek bir ilişki vardır. Örgüt iklimi çalışanlar tarafından olumlu algılanıyorsa, güven veren, dürüst, adil davranılan, ilişkilerin iyi olduğu, çatışmaların az olduğu örgüt ortamı, çalışanların işte bulunmaktan o iklimi yaşamaktan dolayı tatmini olumlu yönde etkiler. Örgüt iklimi ne kadar iyi algılanıyorsa iş tatmini o derecede yüksek veya iklime dair olumsuzluklar algılanıyorsa tatmini düşük olur.¹³³

¹³¹ Keser, s. 96- 97

¹³² Tülay Bozkurt, “İşletme Kültürü: Kavram Tanımı ve Metodolojik Sorunlar”, Suna Tevruz (Ed.) ,**Endüstri ve Örgüt Psikolojisi** içinde (83- 102), Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayını, 1997, s.86

¹³³ Tutar, s.264-265

Kültür, bir toplumun ya da tüm toplumların birikimli uygarlığıdır. Toplumun dünyaya bakış açısını, olayları ve bireyleri algılama biçimini belirlerken ve aynı topluluktan gelen bireylerce paylaşılan, bir toplumdan diğerine geçen tutum, davranış, değerlendirme, düşünce ve yaşam biçimlerini anlatan, değerlendirmeyi sağlayan olgudur.¹³⁴

Örgütsel kültür, örgüt üyeleri için güçlü bir güdüleme aracıdır. Örgütsel algıların ve tutumların yönlendirilmesiyle, çalışanların işe ve örgüte bağlılıkları, sorumluluk anlayışları ve verimlilikleri artırılır. Örgüt yöneticisi, çalışanların kişisel kültürel değerlerini ve ulusal kültürün üzerindeki etkilerini anlayarak, onları, örgütün kolektif içinde eritip bütünleştirecektir. Böylece dışsal uyum ve içsel bütünleşme gerçekleşebilecektir.¹³⁵

Örgütte ortak olarak paylaşılan, genel kabul gören değer, düşünce ve normlar, yani örgütün kültürü, örgütü diğer örgütlerden, bu örgütlere üye olan bireyden ayırır. Örgütün bireylerden beklendikleri olduğu gibi, bireylerin de örgütten beklentileri vardır. Bireylerin herhangi bir örgüte katılma veya katılmama konusundaki kararları üzerinde belirleyicidir. Gerçekte her birey sahip olduğu değer, norm ve davranışların benimsendiği örgütlere katılmayı tercih edecektir. Doğal olarak örgütler de aynı tür bir eğilim gösterecek, örgüt tarafından benimsenmiş olan değer, norm ve davranışlara uygun nitelikteki kişileri istihdam etmek isteyeceklerdir.¹³⁶

Çalışan insan makro kültürel çevreden edindiği özellikleri çalıştığı işletme örgütüne, etkinlik gösterdiği toplumsal amaçlı diğer örgütlere taşır. Eğer kültürel çevreyle getirdiği özellikler uyuşmuyorsa çatışır. Bu çatışmanın tümüyle önlenmesi olanaksız olabilir. Ancak örgütün işlevlerini aksatacak düzeye çıkması da önlenmelidir.¹³⁷ Birleşen şirketlerde farklı bir örgütten gelen, ya da iki çok farklı kültüre sahip ama tek bir örgütte entegrasyon sürecine tabi tutulan çalışanlar arasında kültürden doğan anlaşmazlıklar yaşanabilir, entegrasyon zorlaşarak, kültürel değişim sürecini uzamaktadır.

İki yapı birleştiğinde, farklı örgüt yapılarına sahip olan şirket çalışanları, yeni örgüt yapısına alışmakta zorlanabilir. Eski örgüt kültürüyle yeni örgüt kültürü arasında

¹³⁴ Sabuncuoğlu, Tüz, s. 326

¹³⁵ Oktay, s.335

¹³⁶ Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi**, 2.Basım, İstanbul: Türkmen Kitabevi,2002, s. 522

¹³⁷ Sargut, s.,98

sıkışıp kalabilirler. Özellikle üst kademe yöneticileri birleşmeyle beraber değişen strateji ve politikalara da yeni kültürün etkilerini yansıtmalıdır ki diğer çalışanlar değişen kültür ve örgüt iklimine bir an önce uyum gösterebilsin. Çünkü aldıkları kararlarda yeni kültürün ve iklimin etkisini gören çalışanlar sistemi daha iyi algılayabilir ve üst kademe yöneticilerinin kültür ve uyumunu dikkate alarak daha kolay uyum sağlayabilirler. Üst kademe yöneticileri yeni örgüt kültürünü ne kadar çok örgütsel faaliyetlerde, alınan kararlarda, uygulamalarda çalışanlara hissettirirse, çalışanların yeni kültüre uyumu o derece kolaylaşır. Eğer üst kademe yöneticileri birleşmeyle beraber değişen kültür anlayışı beklentilerine uymuyorsa örgüte katılıp katılmama konusunda kararını etkileyici faktördür. Yeni örgütsel anlayış ve değerler çalışanların bireysel değerlerine uymuyorsa kişi işinden tatminsizlik duyabilir.

Örgüt kültürü örgütte çalışanlar tarafından benimsenerek, davranış kalıplarına dökülen, uygulamaya geçebilen unsurdur. Örgüt kültürünün yönlendirdiği bu davranış kalıpları örgüte yeni giren çalışanlar tarafından kabul edilerek uygulanmaya geçer. Örgüt kültürünü çalışanlarca benimsenmesi, anlaşılmasıyla örgüt üyelerince içselleştirip, ne kadar uyumu gerçekleşirse örgüt kültürü daha da güçlü olur. Güçlü bir örgüt kültürünün varlığı, çalışanların örgütle bütünleşmesini sağlarken, bu bütünleşmeden dolayı yaşanan tatminle çalışan daha verimli olabilecektir.

Bir örgütün kuruluşundan itibaren oluşmaya başlayan örgütsel kültür, çevresel etmenler veya örgütte ki bazı oluşumlardan dolayı değişmek zorunda kalabilir. Kültürü değiştirmek, insanların değerlerini, inançlarını, örgütte kabul gören temel varsayımları değiştirmektir. Kültür değişimi sadece yeni bir teknolojiyi uygulamak süreçleri değiştirmek değildir. Örgüt kültürü işten çıkarma, yeni sistemlerin kullanılması zorunluluğu ile eğitim harcamaları gibi uygulamalarına yöneltebilir.¹³⁸

Örgütte değişim süreciyle beraber eski kültürün yok edilip, yerine yenisini oluşturmak oldukça zordur. Eski çalışanlar arasında eski kültürün etkileri hala devam eder. Yeni değerleri benimseyemeyen çalışanların değiştirilmesi gerekebilir. Yeni kültür-

¹³⁸ Ali Rıza Terzi, **Örgüt Kültürü**, 1. Basım, Ankara: Nobel Yayın, 2000, s. 113-116

re inanan kişilerin örgütte kalmaları için ikna edilmesi gerekir.¹³⁹ Bu süreç birleşen şirketlerde geride kalan sendromu oluşturabilir.

Birleşmelerin başarısı, kültürel bütünleşmenin başarıyla yürütülüp yürütülmesi ile yakından ilişkilidir. İki farklı örgüt kültürünün bütünleştirilmesi sürecinde kültür çatışmasından kaçınılamaz. Kültür çatışmasını dört aşamada açıklanmaktadır. İlk aşamada yüzeysel farklılıklar gözlemlenir; liderlerin tavırları, ürünler, kurumun şöhreti, karar alma mekanizması gibi. İkinci aşamada kişilerin bu farklılıkları büyüttükleri görülür. Değerlendirmeler daha çok olumsuz yönde gerçekleşir. Değerlendirme sürecinde artık biz ve onlar olarak bölünür. Son aşama, kendi kültürlerinin kesin olarak daha iyi olduğunu yüksek sesle söylemeleri, çatışmanın yeni şirkete zarar vermeye başladığını gösterir. Birleşme döneminde yaşanan çatışmalar şirket çalışanlarının moralini, motivasyonunu, dolayısıyla da performansını olumsuz yönde etkilemekte, büyük maddi kayıplara ve istenmeyen işten ayrılmalara yol açmaktadır.¹⁴⁰ Çatışmaların yaşanması çalışanların işinden tatminsiz olmasına neden olur.

3.4.1.7. İşin Özelliği ile İş Tatmini ve Kademe Düzeyi Üzerine Etkisi

İş Karakteri Teorisi, işin özelliğine ilişkin en temel teorilerden birisidir. İşin karakterini oluşturan unsurlar; işin gerektirdiği beceri çeşitliliği, işle özdeşleşme, işin anlamı, işin yapılırken çalışana tanıdığı özerklik ve performans hakkında alınan geribildirimdir. İşin sıkıcı ve monoton olmaması çalışanı motive eden önemli faktörlerdir. Birey tarafından işin zevkli bir iş olarak algılanması; bireyin işine yönelik algısı, tatmininde önemli bir unsurdur. İşin sıkıcı ve monoton olarak algılandığı durumlarda, çalışanın tatmin düzeyinin düştüğü kabul edilmiştir.¹⁴¹

İşbölümüyle basit ve rutin işlerde çalışanlar iş yaparken zihinlerini kullanmalarıyla çalışan yaratıcı gücünü kullanamayacak ve yeteneklerini kaybedecektir. Çok basit olan işlerin monotonluk ve bunun sonucu psikolojik yorgunluk verdiği saptanmıştır.¹⁴²

¹³⁹ Azmi Yalçın, **Değişim Yönetimi**, 1. Basım, İstanbul: Nobel Kitabevi, 2002, İstanbul, s.92

¹⁴⁰ Sinangil, s.626

¹⁴¹ Keser, s. 80- 81

¹⁴² Eren, s.253- 254

Çalışanlar işlerini yaparlarken yöneticilerin tepkilerini görmek ve başarılı olduklarında övülmek isterler. Çalışan işini başarıyla yaptığında takdir edilirse, motive olur ve işine daha fazla bağlanır. Bu övgü maddi yönden olmasa da çalışanda manevi bir tatmin duygusu yaratır. İşçiye işyerinde yönetsel kararlara katılma olanağı sağladığı ölçüde, kendini etkileyen plan ve kararların oluşturulmasındaki rolü artacak, işinden daha yüksek tatmin duyacak ve monotonluk duygusu azalacaktır.¹⁴³

Çalışan yaptığı işi sevmesi; aynı zamanda işini anlamlı bulmasıyla ilgilidir. O halde bireyin işinin zevkli olması, işini anlamlı bulması ve yaşamında işin anlamlı bir yere sahip olması, bireyin iş tatmininin yüksek olmasını sağlar. İşin özelliği gereği, çalışana özerklik tanınması da çalışanın tatminini arttıran bir unsurdur. Çalışanların işleri üzerinde karar verme yetkilerinin olması; tatmin düzeylerine olumlu etkide bulunur. Kendisine karar verme yetkisinin verilmesi veya herhangi bir değişiklikte düşüncesinin alınması birey için çalıştığı örgüt tarafından dikkate alındığını, fikirlerinin önemsendiğini ve yapılan uygulamaların, faaliyetlerin içinde olması; tatmin düzeyini etkileyecek ve olumlu katkıları olacaktır.

Şirketler birleştiğinde, eskiden bireyin işiyle ilgili özerkliği mevcutsa, kararlara katılım hakkı varsa, fikirleri önemseniyorsa, birleşme sürecinde sahip olduğu bu değerleri kaybettiğini görürse, işi üzerinde kontrolünün olmayışı, kararlara katılma şansının olmayışı bireyin bu süreçte tanımlanan işine karşı olumsuz tavır takınmasına neden olabilir. Hiçbir şekilde düşünceleri dikkate alınmazsa, çalışanların yaratıcılığı artık suskunluğa dönebilir. Birey işinden tatmin duymayabilir.

İki yapı birleştiğinde yapılan yeniden organizasyonlarda çalışanların işlerinde yapılan değişiklik çalışanları olumsuz etkileyebilir. Özellikle üst kademe yöneticilerinin görev alanlarında yapılan değişiklik özellikle yetki alanlarında tatminsizlik yaratabilir. Birleşmeyle beraber daha da büyüyen örgütte yapılan teknoloji değişikliği, üretim süreçlerindeki değişiklik çalışanların işinin monoton bir hal almasına neden olur.

Birleşen şirketlerde yeniden yapılandırmalar sonucunda bireyin iş tanımının değişmesi ya da iyice büyüyen yapıda işinin artık çok fazla beceri yeterliliği gerektir-

¹⁴³ Eren, s.265- 266

memesi, bireyin işine karşı yabancılaşmasına neden olabilir. Hatta üretim sürecine dahil olduğu çıktının nasıl oluştuğunu anlamayarak, ürettiği ürüne yabancılaşabilir. Bireyin sahip olduğu tecrübe, bilgi, deneyim, eğitim, yaratıcılığını işine katması işletmelerde olumlu etkileri olacaktır. Üretim sürecine katkısını gören çalışan işine karşı daha çok tatmin duyacaktır. Çalışanın yaptığı işin sonucunu görerek, amacına ulaştığını hissederek bundan haz alacaktır. Ürettiği ürün ile ilgili geribildirim alması, iş tatminini artırırken, hatalarını düzeltmesini ve bu sayede kendini geliştirmesini sağlayabilir. Yani bireye işine ilişkin bir geribildirim sağlamak; tatmini arttıracak gibi, kendisini geliştirmesi ve var ise hatalarını düzeltme imkanı da sağlar.

Birleşen şirketler çalışanların iş özelliklerine dair yaptıkları düzenlemelerde dikkatli davranmalıdırlar. İş tanımları yeni şirket kültürüne uygun olarak yazılmalıdır. Yeni şirket kültür ve organizasyon yapısı göz önünde bulundurularak yapılmalıdır. Oluşan şirkette yapılacak işleri analiz etmek ve değerlendirmek faydalı olmaktadır. İşlerin genel özellikleri yeni organizasyon yapısı dikkate alınarak, kullanım alanlarına göre belirlenmelidir. Yeni şirket için iş tanımı yapılırken işin yeni organizasyondaki yeri ve önemi dikkate alınır ve gerçekçi ve faydalı olduğu konusunda analizler yapılır. Bu aşama yaşanırken önem yitirdiği, alt sıralara düşürüldüğü korkularına kapılanlar, bu nedenle işi bırakanlar olabilir. İş tanımlarında iş akışıyla ilgili olarak değişiklik yapma zorunluluğu doğar.¹⁴⁴

3.4.1.8. Çalışma Koşulları ile İş Tatmini ve Kademe Düzeyi Üzerine Etkisi

Çalışanların tatminini belirleyen önemli bir değişken de çalışma koşullarıdır. Literatürde zaman zaman “fiziki çalışma koşulları” olarak da yer alan değişken, çalışanların işlerini rahat bir ortamda ve uygun koşullarda yapıp yapmadıklarını anlatır. Bireyin çalıştığı ortamda kendini rahat hissetmesi sadece tatmin açısından değil, aynı zamanda sağlığı açısından da önemlidir. Bireyin çalıştığı yerin temiz ve etkileyici bir özellik taşıması, çalışanın tatmin düzeyini olumlu yönde etkileyebilir. Kişinin sağlıklı koşullarda çalışmaması durumunda, çalışanın tatmin düzeyini olumsuz yönde etkileyebilir.

¹⁴⁴ Köktürk, Kont, s. 575

Özellikle beden gücüne dayalı çalışanlarda, çalışma koşullarının ve ortamının olumsuzluğuna bağlı tatmin düşüklüğüne sıkça rastlanır.¹⁴⁵

Aşırı gürültü, yüksek ya da düşük ısı koşulları, aşırı beden gücü kullanımı, tehlikeli çalışma şartları en fazla tatminsizlik oluşturan fiziksel çalışma koşulları arasında yer almaktadır. Bunun nedeni bu tür olumsuz şartların aynı zamanda stresin ortaya çıkardığı vücut tepkilerine, yaşanan gerginliğin de iş tatminsizliğine yol açmasıdır. Yüksek gürültü düzeyinde çalışan işçilerde özellikle işin yapısı karmaşık ise kan basıncında yükselme ve iş tatmininde azalma görülür.¹⁴⁶

Mavi yakalı çalışanların, büro ortamında çalışanlara ve yöneticilere göre işlerinden daha doyumsuz olmalarının en önemli nedeni fiziksel çalışma koşullarındaki olumsuzluklardır. Bu nedenle, zor yaşam koşullarında (düşük ücretli işlerde çalışan ve iş doyumsuzluğu) olanların işten arta kalan zamanlarda zevk veren boş zaman etkinliklerinde bulunmasının psikolojik sağlığı korumaya yardım edeceği görüşü araştırmacılarca desteklenmektedir.¹⁴⁷

Bireyin çalıştığı ortamda hissedilir düzeyde ısı, ışık düşüklüğü, çalışanların temposunu olumsuz etkilerken, bireyde fiziksel ve ruhsal bir takım rahatsızlıkların oluşmasına neden olabilir. Şirketler birleştiğinde ve satınalmalar sonrası maliyet tasarruf tedbirlerini ortaya koyar. Buna göre ısı ve ışıklandırma konularında maliyetten tasarruf edilecek diye kısıtlamalar çalışanlarda huzursuzlukların oluşmasına neden olabilir. Çalışanların işlerine karşı tatminsizlik duygularının oluşmasına zemin hazırlayabilir.

Örgütsel stres faktörlerinden en yaygın olanı aşırı iş yüküdür. Belirli bir zaman limiti içinde işi bitirme zorunluluğu, çalışanın işin niteliklerine göre yetersiz olması veya işin standardının yüksek olması anlamındadır. Yetersiz iş yükünden de çalışanlarda aynı stres etkisi yarattığı bilinmektedir.¹⁴⁸

Birleşen şirketlerde genellikle işten çıkarmalar yaşanır. Bu da maliyette kısıtlamalardan biridir. Aynı işi yapan iki kişiden birisi çıkarılmaktadır. Yalnız işletmelerin

¹⁴⁵ Keser, s.86

¹⁴⁶ Telman, s.40

¹⁴⁷ Telman, s.40-41

¹⁴⁸ Sabuncuoğlu, Tüz, s.304

bu noktada gerçekten göremedikleri ya da görmek istemedikleri eskisine oranla büyüyen bir yapı ve doğal olarak ta aynı işe ek olabilecek iş yükünün varlığı mevcuttur. Aşırı iş yükü gerek bedensel olarak gerekse zihinsel yorgunluğa yol açabilmektedir. Böyle bir durumda birey kendini işinde mutsuz hissedebilir ve işindeki çalışma koşulları kendisini tatmin etmeyebilir.

Birleşmeyle beraber belirlenen yüksek hedeflere ulaşmak, birleşmeyle yakaladığı sinerjiyi göstermek için örgütler tüm güçleriyle hedeflere odaklanırlar. Yüksek satış rakamlarına ulaşmak için yüksek üretim hedeflenir. Böylece oluşan iş yükü en çok genel üretim kademesine çalışanları için daha çok vardiya, mesai, hafta sonu çalışma demek olacaktır.

3.4.2. Bireysel Faktörlerin İş Tatmini ve Kademe Düzeyine Etkisi

Bireyin çalışma ortamında olan ve iş tatminini etkileyen bireysel faktörleri yaş, medeni durum, cinsiyet, eğitim, kıdem, çalışan statüsü olarak alıp bunların birleşen şirketlerdeki etkisini inceledik.

3.4.2.1. Yaş Faktörünün İş Tatmin ve Kademe Düzeyi Üzerine Etkisi

Çalışanların yaş ile tatmin arasındaki ilişki incelendiğinde yaş gruplarına göre tatmin düzeyinin de değiştiği görülmektedir. Görülen ilişkilerden biri, doğrusal bir ilişki olup, işinden tatmin duymayanların genç yaş grubunda bulunanlar olduğu, işinden tatmin duyanların yaşlı grubunda olduğu tespit edilmiş.

Genç insanlar ileri yaştaki arkadaşlarına göre daha çok tatminsizlik duyduklarını belirtmektedirler. Genç işçilerin güvencelerinin olmaması psikolojilerini olumsuz etkilemektedir ya da genç işçiler genellikle daha alt kademede, daha az heyecan verici işlerde çalışmaktadırlar. Bireyin beklentileri düşükse, tatmin olması daha kolaydır. Bu nedenle genç işçilerin çalıştıkları işten beklentileri daha yüksek olmakta; bu nedenle de tatminsiz olduklarını belirtme oranları yükselmektedir.¹⁴⁹ Özellikle yaş ve eğitim sevi-

¹⁴⁹ Keser, s.104

yesi iş tatmininden etkilendiğinden, mavi yakalı genç çalışanlar, ama eğitim seviyeleri yüksek olanlar, pozisyonlarından az tatmin duyarlar.¹⁵⁰

Yaş ve iş tatmini arasındaki ilişkilerden bir diğeri, U şeklinde belirlenmiştir. Bu görüşe göre, işe yeni başlayan bir çalışanın iş tatmini, yeni duruma alışma sürecinde olması ya da bir iş bulmuş olması nedeniyle yüksek olacaktır. Ancak bu iş tatmini, zamanla yerini monotonluktan kaynaklanan bıkkınlığa bırakacak ve kişi orta yaşlarda düşük iş tatminine sahip olacaktır. Bir süre sonra tatminsizliğin üstesinden gelmek için gösterdiği çabalar ya da durumunu kabullenmesi sonucu iş tatmininde artış gözlenecektir.¹⁵¹ U modeli, ne göre bireyin yeni bir işe girmesi, işe girerken çeşitli beklentilerinin olması tatmin düzeyini yüksek tutacakken, zamanla beklentilerinin karşılanmamış olması, rutinleşen işinin monotonluğunu arttırması tatmin düzeyinin düşmesine neden olacaktır. Bireyin tatminsizliğini gidermek için gerçekleştireceği çalışmalar, tatmin düzeyinin tekrar yükseltecektir. İleri yaş grubuna girdikçe, başka iş bulabilme olanağının zayıflaması, bu nedenle işine dair durumu kabullenilmesi gibi nedenler bireyin ilerleyen yaşlarda tatmin düzeyinin yükselmesini sağlayabilir. Yine yaşı ilerlemesine bağlı olarak bireyin kıdem, statüsü, saygınlığı, prestiji, aldığı ücret artmakta böylece işinden tatmin duyabilmektedir.

Genç çalışanlara göre ileri yaşta olan çalışanların daha düşük verimliliğe sahip olduğu düşüncesini reddeden çalışmalara rağmen bu düşünce hala geçerliliğini bazı çevrelerce korumaktadır. Birçok yönetici, yaşlı çalışanların genç meslektaşlarına göre yaşa bağlı zaaflar ve ortalama hastalanma sıklıklarının fazla olması gibi nedenlerden dolayı daha çok devamsızlık yaptıklarına inanırlar. Geliştirilen modellere göre, yaş ile çalışanların değerleri ve beklentileri, iş tatmini, motivasyon düşüklüğü gibi nedenlerle isteyerek işe yapılan devamsızlık arasındaki ilişki dolaylı iken, yaş ile istemsiz yapılan devamsızlıkla ilişkisi direktir. İstemsiz yapılan bu devamsızlıklara hastalık, kazalar, aile sorumlulukları gibi nedenler girebilir.¹⁵²

¹⁵⁰ Karin E. Klenke-Hamel ve John E. Mathieu, Role Strains, Tension and Job Satisfaction Influences on Employees' Propensity to Leave: A Multi Sample Replication d Extension, **Human Relations**, Vol. 43, No. 8, (1990),s. 801

¹⁵¹ Telman, s. 58

¹⁵² Rick D. Hackett, "Age, Tenure and Employee Absenteeism", **Human Relations**, Vol. 43, No. 7, (1990),s. 602

İleri yaş grubunda bulunanların fiziksel rahatsızlıkları yaşlarından dolayı artabileceğinden, izinli olma veya raporlu olma gün sayıları diğer gruplara göre daha fazla olabilir. Orta yaş grubu çalışanları ise, mesleksel tercihleri ve işyeri tercihleri gibi isteklerini doyurduğundan, arayışlarda olmayacak ve işine daha iyi bağlanabilecektir. Genç çalışanların kariyerleri konusunda kararsızlık içinde olmaları başka işyerleri ve mesleklerle yönlenebilme güçlerinin fazlalığı, devamsızlıklarının sık olmasına neden olur.

Yaşla beraber performansın düştüğüne dair genel görüşe rağmen, yaşlı çalışanların daha verimli ve güvenilir çalışanlar olduğu görüşüyle ilgili bulgular sonucu, henüz keşfedilmemiş çok sayıda yaşlı çalışan hizmet sektöründe artan insan kaynağı ihtiyacını karşılamaktadır. Bazı çalışanlar yaşlı ve emekli olmuş işgücünü hatırlayıp yeniden geçici veya tam zamanlı olarak işe almaktadır. Bu program sonucu uzun dönemli çalışabilecek ve daha güvenilir çalışanlar elde edilmek istenmektedir.¹⁵³

Birleşmelerle beraber işgücünde küçülmeye gitmek isteyen şirketler emekliliği gelmiş çalışanları emekliliğe teşvik edebilirler. Emeklilik nedeniyle deneyimli çalışanların işten ayrılmaları örgüt için önemli bir kayıptır. Emeklilik yaşına yaklaşan birey için emeklilik sonrası karşılaşılabileceği sorunlar (maddi, sosyal...) nedeniyle kişiyi bu süreçte oldukça huzursuz edecek ve tatminsizlik yaşamasına neden olacaktır.

Yaşlı çalışanların motivasyonlarının düşük olmasının nedeni etkisiz ve adaletsiz yönetim uygulamaları tarafından engellenmiş ısrarcı bir mobilite düşüncesinden kaynaklanıyor olabilir. Genç çalışanların terfi ettirilmesi, orta kariyer çalışan alt kültüründe bir ayırım olarak tanımlanır. Hatta diğer adayların nitelikleri hakkında çok fazla bir şey bilinmiyor olsa da bu durum ayırım olarak algılanacaktır. Ciddi şekilde uygulanacak olan “şirkette deneyimli birinin yenilere yol göstermesi” sayesinde, tecrübeli çalışanların yeteneklerinin resmi olarak tanınmasını sağlayacak ve genç çalışanlar üzerinde bir derece otorite sağlayacaktır. İş rotasyonu ve deneyimli çalışanları hedef alan özel yaratıcı projelerin oluşturulması, eski çalışanların, kurumun karar alma düzeyindeki kişileri arasına dahil edilmesi yönünde de girişimlerde bulunulabilir. Bunun yapılması için, yönetsel işlerin içine ve dışına rotasyonlar yapılması, uzmanlık gerektiren projelerde kaynaklar ve personel üzerinde gerçek bir otoritenin olması, karar alma sürecine

¹⁵³ Hackett, s.611

gerçekten katılım sağlanması ve yaş ayrımını tanımak ve ortadan kaldırmak için ciddi girişimlerde bulunulması gerekecektir. Ancak yine de, kariyerlerinin her seviyesinde kendilerini işlerine adanmış çalışanları elde tutulmak isteniyorsa bu uygulamalar gerekli olabilir.¹⁵⁴

Bireyler kariyer sonunda yaşlılığa karşı olumsuz düşünceleri olduğunu göstermektedir. Kişi seçtiği kariyer ve yaşam seçeneklerinden tatmin duymak ihtiyacındadır. Tatmin kariyer safhalarında olduğu gibi yaşa bağlı olarak bir gelişme göstermektedir. Bu dönemde iş tatmininin azaldığı dikkat çekmektedir. Bireyler, yaş ilerledikçe kariyerlerinin yaştan etkilendiğini düşünürler. Yaşlanma bireyin fiziksel ve zihinsel yeterlilik, sağlık ve görünümündeki azalmadır. Biyolojik gerçeklerden kaynaklanır. Yaşlanma sadece fiziksel ve zihinsel yeterlilikleri kayıp olmayıp, işte ilerlemede bireyin kendini gerçekleştirme ve tanınma ihtiyaçları hakkında psikolojik olarak hissettikleri bir statü kaybıdır.¹⁵⁵

Birleşmenin en belirgin özelliği, yönetim kadrolarında hızlı bir değişim, en belirgin özelliklerden biri olarak sayılabilir. Özellikle ücretlerde aşağı çekilme ve üst yaş gruplarından elemanlara da bu yeni yapılandırma daha az yer verilmesi sorunlar arasındadır.¹⁵⁶

Birleşmeyle beraber, insan kaynakları açısından en önemli sonuç işten çıkarılmalardır. İşten çıkarılanların en önemli bölümü emekli edilmek istenen yaşlı çalışanlar olması birleşmelerde bu grubun tedirgin olması sonucunu doğurmaktadır.

3.4.2.2. Cinsiyet Faktörünün İş Tatmin ve Kademe Düzeyi Üzerine Etkisi

Çalışanların iş tatminine ilişkin tutumlarının cinsiyete bağlı olarak değişmektedir. Bazı çalışmalarda kadın çalışanların erkek çalışanlara oranla iş tatmini duyarken, bazı çalışmalarda tam tersi bir ilişkiye rastlanmıştır. Cinsiyete bağlı tatmin ilişkilerinde çeşitli faktörlerin birlikte incelenmesiyle ortaya çıkan bu farklılıklar anlamlandırılabilir. Bunlar statü, ücret seviyesi, kariyer gibi faktörler olabilir.

¹⁵⁴ Gerald Zeitz, "Age and Work Satisfaction in a Government Agency: A Situational Perspective", **Human Relations**, Vol. 43, No.5, (1990), s. 435

¹⁵⁵ Aytaç, s. 73- 75

¹⁵⁶ Bilgin, Erdoğan, s. 446

Kadın ve erkek çalışanların içsel motivasyon unsurları farklılık gösterebilmektedir. Aynı iş özelliklerini eşit çekicilikte bulmalarına rağmen, kadınların işyerlerinde düşük beklentilere sahip olduklarını ve benzer durumlarda erkeklerden daha çok tatmin oldukları gözlenmiştir. İş tatminin, kadın ve erkek ayrımından çok beklenti düzeyiyle ilgili olduğunu söylemek daha doğru bir yaklaşım olabilir. Kadınlar işyerinde çalışma koşulları ve sosyal ilişkilere önem verirlerken, erkekler ise ücret, kariyer gelişmesi, ilerleme fırsatları gibi konulara daha fazla itibar ederler. Kadın ve erkeklerin örgütte farklı değer ve beklentiler içerisinde oldukları düşünülmektedir.¹⁵⁷

Çalışan kadın ve erkeklerin beklentilerinin çalıştıkları örgütte karşılanması halinde, kadının beklentilerinin erkekten farklı olmasından dolayı cinsiyete göre tatmin duyacakları faktör değişkenlik gösterecektir. Erkek çalışanı tatmin edebilecek bir beklentinin örgütte cevap bulması, kadın için tatmin unsuru oluşturamayabilir. Veya kadın çalışanın tatmin duyabileceği karşılanmış beklenti erkek için tatmin edici bir faktör olmayabilir. Bu nedenle cinsiyete göre beklenti farklılığı tatmini etkileyecektir.

Kadın çalışanların birçok role sahip olması kadın çalışanı olumsuz etkilemektedir. Çalışan kadın iş kadını, anne, eş gibi önemli rollere sahip olması kadında yüksek seviyede stres oluşmasına neden oluyor. Özellikle bu etkilerle beraber çalışan kadının mavi yakalı olarak çalışması, ikinci sırada düşünölmeleri ve kariyer hareketliliğini kadın çalışanlarda düşük olması mavi yaka olarak çalışmalarını iyice zorlaştırmaktadır.¹⁵⁸

Kadınların çalışma yaşamlarının dışında eş rolü ve anne rolünün zaman zaman öncelikli olması kadının iş hayatına ağırlık vermesini engellemektedir. Üzerindeki bu rollerin ağırlığı kadın ne kadar iyi eğitim almış olsa bile kariyer basamaklarında ilerlemelerini zorlaştırmakta, erkek meslektaşlarına göre kariyer hareketlilikleri daha düşük olabilmektedir. Bu gibi faktörler kadın çalışanda işine karşı tatmin duymamasına neden olabilmektedir. Çünkü karşı cinslerine göre ikinci sırada düşünölmek, ne kadar iyi çalışırsa çalışsın kadınların çalışma hayatlarına dair genel görüşün varlığı ve bu düşüncelerden oluşan davranışlar kadın çalışanlarda tatminsizliğe neden olmaktadır. Çoğu örgütte seçme yerleştirmelerde kadının ileride anne olma olasılığı ve bu nedenle hamilelik

¹⁵⁷ Çiğdem Kirel, “Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi”, **İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt: 28, No: 2, Kasım 1999, s.119

¹⁵⁸ Klenke-Hamel, Mathieu, s. 799

izni gibi yasal haklarını kullanmasına rağmen, bu sürede oluşabilecek boşluğun maliyetine katlanmak istemeyen şirketler erkek çalışanları tercih etmektedir.

Kadın çalışanların erkek çalışanlara oranla daha az ücret alması, daha az itibarı olan işlerde çalışıyor olmaları ve işle ilgili veya iş dışı anlaşmazlıklarının erkek çalışanlardan daha fazla olmasına rağmen, yapılan çeşitli çalışmalarda, kadın ve erkek çalışanların iş tatminleriyle ilgili genel değerlendirmelerinde herhangi bir fark yoktur. Yalnız cinsiyet farklılıkları psikiyatrik semptomlar da büyük bir fark olduğu rapor ediliyor. Kadın çalışanların erkek çalışanlara göre, daha fazla sıkıntı içindeler. Özellikle kadınlar psikiyatrik problemleri için sağlık hizmetlerini erkeklere oranla daha çok kullanıyorlar.

159

Kadın çalışanların işiyle ilgili tatminsizlik duymaları, motivasyon düşüklüğü yaşamaları, kadının yapısı itibarıyla erkeklerden daha duygusal olması stresi daha yoğun yaşamalarının nedenidir. Bu nedenle stresin oluşturabileceği sıkıntıların fiziksel ve ruhsal olarak, kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha çok bu problemlerle iç içe olduklarını gösterir.

Kurumsal politikalara uygulanması gereken bir gerçekte, genç ve deneyimsiz kadın yöneticilerin, “tanıma” sayesinde daha fazla motive olduklarıdır. Böylece, tanımayı, imkan olduğunda, bu kategorilerdeki kadınlar için teşvik olarak kullanmak uygun olacaktır.¹⁶⁰ Böylece genç ve deneyimsiz kadın çalışanlara fırsatlar sunulduğunda, onlara değer verildiği hissettirildiğinde motivasyonları artacak ve işlerinde daha çok tatmin duyacaklardır.

Ortalama olarak kadınların erkeklerden daha fazla devamsız oldukları sonucuna varılmış. Bunun nedeni ise, kadınların erkeklere göre işlerine daha az bağlı olduklarına dayandırmaktadırlar. Onlar evin mutlak ekonomik sorumluluğunu yüklenmediklerinden, iş kaybetme korkuları daha azdır.¹⁶¹ Bazı kadın çalışanların artık günümüzde sayılarının daha az olduğunu düşünürsek, tam anlamıyla ekonomik sorumluluk üstlen-

¹⁵⁹ Carl D’Arcy, John Syrotuik, C. M. Siddique, “Perceived Job Attributes, Job Satisfaction and Psychological Distress: A Comparison of Working Men and Woman”, **Human Relations**, Vol.37, No.8, (1984), s.604

¹⁶⁰ Guiseppe A. Forgionne ve Vivian E. Peeters, “Differences in Job Motivation and Satisfaction Among Female and Male Managers”, **Human Relations**, Vol.35, No.2, (1982), s.111

¹⁶¹ Eren, s. 268

mediklerinden zamanla hamilelik, evlenme, çalışma koşullarının ağırlığı gibi nedenlerden işinden ayrılmaktalar. Bunun yanında kadının evlenmesiyle başlayan süreçte özellikle anne olması, hamilelik, çocuğun hastalanması, okul problemleri gibi nedenlerle işinden uzak kalabilmekte, devamsızlık oranının erkek çalışanlara göre daha fazla olmasını sağlamaktadır. Bu gibi nedenlerle işinden uzakta kalan kadın zamanla işinden ayrılabilmektedir. Birleşen şirketler, aynı görevde bulunan, aynı özelliklere sahip kadın ve erkek çalışanlarda, kadın çalışanların çeşitli nedenlerle devamsızlık göstermesi, işine bağlılığının azalmasına ve zamanla işinden ayrılma eğiliminin artmasına neden olduğunu görmekte, bu nedenle pozisyonlarda çeşitli yeniden işe yerleştirmeler için erkek çalışanı tercih edebilmektedir.

3.4.2.3.Eğitim Faktörünün İş Tatmin ve Kademe Düzeyi Üzerine Etkisi

Çalışan tatmini bireyin almış olduğu eğitim seviyesine göre değişebilmektedir. Yüksek eğitim düzeyine sahip bir çalışanın tatmini yüksek olabileceği gibi, düşükte olabilmektedir. Kişi eğitim seviyesi düzeyinde beklentilerinin çalışma yaşamında elde ettikleriyle aynı orandaysa tatmin duyacaktır. Sahip olduğu yüksek eğitime rağmen istedikleriyle elde edilenler arasında büyük farklılıkların olması tatminsizlik yaşatacaktır.

Çalışanlar işgücü piyasasındaki değerlerini ve kazanma güçlerini arttıran yeni bilgi ve becerileri eğitim sayesinde kazanırlar. Kuşkusuz yeni bilgi ve becerilere sahip olan çalışanlar, örgüt için önemli bir değer olarak kabul edilir ve iş güvenceleri sağlanmış olur. Ayrıca eğitim, çalışanların başarı göstermelerine ve daha üst kademelere terfi etme olanağını elde etmelerine neden olur.¹⁶²

Yüksek eğitim seviyesine sahip çalışan eğer işinde terfi olanağına sahip değilse, eğitiminin gerektirdiği pozisyonda yer almıyorsa, aynı işi yapan fakat eğitim düzeyi olarak kendinden düşük bireyle aynı statüde bulunmak, aynı ücreti almak bireyde işine karşı tatminsizlik duygusunun gelişmesine yol açar. Çünkü örgüte girerken kendi girdilerine karşılık aldıkları çıktıların beklenen düzeyde olmaması tatminsizlik problemlerinin baş göstermesini sağlar. Buna karşılık eğitim seviyesi düşük, temel ihtiyaçlarını karşılayabilen birey diğer bireye göre daha tatmin çıkabilir. Bu bağlamda eğitim seviye-

¹⁶² Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. Baskı, İstanbul: Beta, 2003, s. 211

si yükseldikçe, iş tatmin düzeyi artmakta, eğitim seviyesi düştükçe iş tatmin düzeyi azalmaktadır.

Kadınlar üzerinde alınan her türlü eğitimin, gerek tatmin gerekse de motivasyon açısından olumlu bir etkisi olduğu görülmektedir. Kadınlar özellikle iki ölçüt açısından tatminleri sonuçlanmaktadır. Bunlar, mevcut pozisyonundaki insanlardan tatmin olma ve yönetimin kendilerine yerleştirdiği güvenden tatmin olmadır. Şirketlerde çalışanların gelişimlerine yönelik verilen eğitimlerin az olması bayan yöneticiler, erkek meslektaşları ile karşılaştırıldıklarında, genel anlamda daha az motivasyona sahiptirler. Bu farklılıklara götüren eğitimle ilgili ne yapılacağına dair çalışmalarla, eğitim sayesinde yeteneklerde bir artış yaşanabileceği ve bu artışın tatmin, motivasyon sağlanmasıyla verimlilik sağlayabileceği görülür. Kadınlar ve erkekler için eğitim faaliyetlerinde bu nedenle eşit fırsatlar verilmelidir. İşgücünün cinsiyet yapısının değiştirilmesi düşüncesiyle yapılan çalışmalara yönelmek davranışsal yönlerin daha da iyi anlaşılması ile, kuramlar daha da iyi iş tatmini doğuracak olan ve hem kadın hem erkek yöneticiler arasında motivasyon sağlayacak olan politikalara ulaşabileceklerdir.¹⁶³

Eğitim işlevi işletmeler açısından birçok yönden katkı sağlar. Eğitim arttıkça üretim, üretim arttıkça ücret düzeyinde artış, terfi olanakları, motivasyon ve özgüven duygusunda yükselme, olgunlaşma ve hoşgörü kazanma, işbirliği ve dayanışma, davranışlarda gelişme, iş bilgisi ve deneyimin artması sonucu iş tatmini sağlama, işgücü piyasasında değer artışı, yaratıcılıkta gelişme gibi katkılar sağlayabilir.¹⁶⁴

Eğitim seviyesi yüksek çalışanlarda devamsızlık gösterme eğilimi azdır. Öğrenim seviyesinin düşük olması, verilen işin niteliğinin çok dar bir uzmanlık alanı gerektirmesi ve bu nedenle zamanla bireyde monotonluk ve bıkkınlık oluşturur. Bireyin eğitim seviyesinin yüksek olması, çalışanın uzmanlık alanını genişletmekte, daha fazla işle ve çalışanla meşgul olma, kişisel inisiyatif kullanma, sorumluluk alma ve daha bağımsız karar verme ve uygulama olanağının bulunması, çalışanı dinlendirerek monotonluktan da kurtulmasını sağlar. Nitelikli çalışanlar kişisel yetenek ve beceri sayesinde duyulan

¹⁶³ Forgionne ve Peeters, s.111

¹⁶⁴ Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Baskı, Bursa: Ezgi Kitabevi, 2000, s. 115

psikolojik haz, monotonluğu azaltarak nitelikli olmayan çalışanlara oranla devamsızlığı azaltmaktadır.¹⁶⁵

Yaşanan değişimlerle beraber nitelikli işgücü potansiyelinin oluşması, yüksek eğitim, dil, deneyim gibi özelliklerin çalışanda olması bireyi örgütüne karşı güçlü kılacaktır. Çünkü kendinde var olanı ortaya koyup, göstermiş olduğu özveri ve çalışmanın karşılığını bir şekilde almak ister. Beklentisi yönünde gelişmeyen durumlarda iş bulma derdi olmayan çalışan işinden ayrılacaktır. Birleşen şirketlerdeki belirsizlik durumunun yaratmış olduğu boşluk, kaygı, korku duyguları kişiyi strese sokacak, işinden tatmin duymasını engelleyecektir. Böylelikle işinden ayrılma eğilimi gösterecek ve sahip olduğu niteliklere eşdeğer uygun bir iş bulabilecektir.

3.4.2.4. Medeni Durum Faktörünün İş Tatmin ve Kademe Düzeyi Üzerine Etkisi

Medeni durum çalışan tatminini etkileyen değişkenlerden biridir. Genellikle evliliğin çalışan tatminini arttırdığı düşünülür. Bu kanının tam tersini destekleyen çalışmalarda mevcuttur. Evlilik ile tatmin, düzen, sorumluluk hislerinin oluşması bireylerin aynı yaşam biçimini işlerine de yansıtabilmektedirler. Evlilik hayatında duyulan tatmini kişi işine de duyabilmektedir.

Bireyin aileye sahip olması, bireyi daha az bağımsız yaparken, daha fazla sosyal baskıya açık kalmasına neden olabilir. Bazı araştırmalar, mutlu aile hayatının yüksek seviyede iş tatmini sağladığı ve kariyer başarısıyla bağlantılı olduğunu söyler. Aile moral desteği sağlarken, kaliteli çalışma hayatını etkileyen önemli bir faktördür.¹⁶⁶

Aile yapısının bireyde her ne kadar işinden tatmin duymasını sağlasa da, bireyin ailesinden tatmin olmadığı bir süreçte, evlilikteki sorunlar, yaşanan sıkıntılar, çocuklarıyla ilgili problemler kişinin işine de yansiyabilir. Bu etkilerin neden olduğu bir tatminsizlik durumu oluşabilir.

¹⁶⁵ Eren, s. 270

¹⁶⁶ Gattiker, Larwood, s. 574

Aile yapısı bazen stresin azalmasına bazen de artmasına etki eder. Geleneksel olarak aile anlayış, korunma ve sevgi gibi konularla kişileri mutlu edip, stresi azaltabilmektedir. Her ailede zaman zaman sorunlar ortaya çıkabilmekte ve böylece oluşan aile sorunları gerilimi ve endişeyi arttırdığı gibi streste yaratabilir.¹⁶⁷

Bekar kadınlar ile ailenin ekonomik sorumluluğunu yüklenmiş kadınlarda işe devamsızlık oranı evli ve özellikle çocuklu kadınlara oranla daha azdır. Ev sorumluluğu ve eve bağlılık birinci plana gelmektedir.¹⁶⁸ Birleşen şirketlerde tatminsizlikten doğan devamsızlıkların en çok evli kadınlar da görülmesi, birleşen şirketlerde seçme yerleştirme, işe alma süreçlerinde evli kadınların yerine bekar kadın çalışanların veya erkeklerin seçilmesi tercih olduğu söylenebilir. İki şirketin insan kaynakları politikalarındaki farklılık belirleyicidir.

3.4.2.5. Kıdem Faktörünün İş Tatmin ve Kademe Düzeyi Üzerine Etkisi

Örgütte kişinin kıdemli olmasıyla, tatmini arasında pozitif doğrusal ilişki vardır. Bireyin kıdemi arttıkça tatmin seviyesi de artacaktır. Bireyin kıdemine bağlı olarak işini daha iyi öğrenmesiyle oluşacak başarı, kendine güven hissi ve şirketinin de kıdemli çalışana işinde güvenmesi, inisiyatif kullanmasına izin vermesi gibi geniş olanaklar sunabilmektedir. Buna rağmen bazı durumlarda kıdem arttıkça tatminsizlik duygusu çoğalabilmektedir.

Kıdem arttıkça tatminsizliğin azalması çalışılan yıllar arttıkça fizyolojik, saygınlık, otonomi ve kendini gerçekleştirme gibi gereksinim alanlarının daha çok tatmin edildiği görülür.¹⁶⁹ Birey ihtiyaçlarını giderildiği sürece tatmin olur. Bireyin örgütte kıdeminin fazla olmasıyla beraber, bulunduğu şirkette saygınlığı, prestiji fazladır. Şirket yıllardır işinde deneyim kazanmış çalışanını işinden çıkartmayı en son düşüneceğinden iş güvencesini de böylece tatmin ederek güvenlik ihtiyacını karşılar. Böylece kıdemli çalışanda gelecek kaygısı az olacağından tatmininin arttığı düşünülebilir. Çalışan bireyin ihtiyaçları karşılandığı sürece işinden tatmin duyacaktır.

¹⁶⁷ İnci Artan, **Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama**, 1. Baskı, İstanbul: Özgün Matbacılık, 1986, s. 93

¹⁶⁸ Eren, s. 268

¹⁶⁹ Çetinkanat, s. 110

İşlerinde çok deneyimli olanlar işlerinde deneyimsiz olanlardan daha fazla tatmin duymaktadırlar. İşlerinde çok deneyimsiz olanlar ve memnun olmayanlar, daha sonra daha iyi iş olanaklarına sahip yeni iş bulabileceklerini umarlar.¹⁷⁰ Kişi işe ilk girdiğinde büyük umutlarla işe başlar, tatmini iş bulduğundan dolayı yüksek olur. Ama ilerleyen zamanlarda beklentilerinin karşılanmadığını gören işe yeni girenler işlerinden tatmin olmayarak, bu süreçte yeni iş imkanlarını düşünerek işten ayrılma eğiliminde olabilirler. Bu süreçte işten ayrılmayıp işte çalışmaya devam edenler, bu durumu kabullenenecektir. Onlar için sorun teşkil etmeyecektir. Deneyimsiz, işe yeni başlamış çalışanlara göre daha tatmin olacaklardır.

Kıdemli çalışanların kıdemsizlere göre devamsızlık oranları daha çok fazladır. Bu durum bireyin kıdemliliği yüzünden elde etmiş olduğu güvene bağlanabilir. Ancak aynı işyerinde uzun süre çalışmanın sonucu mesleki rahatsızlıklar, bıkkınlıklar, yıpranmalar ile yaşlanmaları da devamsızlığı oluşturan ana nedenler arasında saymak gereklidir.¹⁷¹ Birey yıllarca çalışmış olduğu şirkettin kendisine güvenmesi ve işten çıkarılma ihtimalinin düşük olduğunu düşünürse, devamsızlık gösterme eğilimi artabilecektir.

İşten çıkarılacakların belirlenmesi konusu önemlidir. Bu konuda kullanılacak kriterlerin başında kıdem, örgütteki pozisyon ve performans gelmektedir.¹⁷² Çalışanlar için nitelik belirleyici değilse kıdem kaygısı arttırabilir. Çünkü kıdemli çalışan maliyeti yüksek çalışandır. Birleşmeyle beraber artan tasarruf tedbirleri kıdemli çalışan düzeyinde işten çıkarılmaların yoğunlukta olmasına neden olur. Bu nedenle kıdem kaygısı arttırabilir. Şirket farklı sektörden bir şirketle birleştiğinde hiç tanımadığı bu uzmanlık alanında kıdemli çalışanların deneyimine ihtiyaç duyacağından, bu sefer kıdemsiz olan çalışanlar için kaygı yoğunlukta hissedilecektir. Kıdemli çalışanlar kilit çalışan olacaklardır.

Birleşme işlemleriyle beraber seçme ve yerleştirme çalışmalarında terfi ettirme süreci en kıdemlilerden başlar. Çünkü kıdemli çalışan yıllar itibariyle işinin gerektirdiği

¹⁷⁰ Hakan Kitapçı, Bülent Sezen, Murat Memiş, “Proje Takımlarında Çalışanları Güçlendirmenin, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Kariyer Süreci Örneği”, Atatürk Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 16, Sayı:5-6, s. 221

¹⁷¹ Eren, s. 269

¹⁷² Arslan, s.62

niteliklere çoktan sahip olmuş ve terfiyi en çok hak eden olmuştur. Bu nedenle birleşme sonrası yapılan terfilerde de kıdemli çalışanları tercih edeceklerdir.

Bir iş de ilk yıl ki çalışma süresi boyunca, çalışanlar göreceli olarak tatmin olmaktadır, çünkü bu durum acemilik ve işe yeni girerken düşünülen yüksek beklentiler yüzünden söz konusu olabilmektedir. Aynı işi 2 ila 5 yıldır yapıyor olan çalışanlar ise daha az tatmin düzeyi belirtmişlerdir. Ancak, bir işi çok daha uzun süre yapmakta olan çalışanlar - örnek olarak 6 yıl ve üzeri- genel iş tatmini açısından çok daha yüksek bir genel bir tatmin düzeyi belirtmişlerdir. Yüksek kıdemli çalışanlar tarafından belirtilen iş tatmini seviyesindeki dalgalanma ve artış, iki kaynakla ilişkilendirilebilir: (1) çalışma grubunun yıpranması ya da gönüllü olarak hareketi ve (2) ödüllerin erişilebilirliğinin daha realistik bir değerlendirmesinden dolayı ya da ulaşılabilir ödüllerin algılanan değerindeki artıştan dolayı ortaya çıkan değişiklikler. İlk çalışma aşamasında ödüllerin ulaşılabilirliğinin daha iyi anlaşılması, yüksek seviyedeki beklentileri azaltabilir ve işteki ilk yılın sonrasında tatminde görülen keskin düşüşü yumuşatabilir.¹⁷³

3.4.2.6. Statü Faktörünün İş Tatmin ve Kademe Düzeyi Üzerine Etkisi

Bireyin tatmin düzeyine etki eden faktörlerden bireyin işindeki pozisyonu ve buna bağlı olarak oluşan statüsü önemli etkindir. Çalışanın statüsü yükseldikçe tatmin düzeyi de yükselebilir. Kişinin yapmış olduğu işin farkı, sahip olduğu ünvan, bunun diğer bireylerde değerlemesi, buna bağlı olarak oluşan prestiji, almış olduğu ücret farkı gibi etkenler bireyin sahip olduğu statüye göre oluşan tatmin düzeyini olumlu bir şekilde etkileyecektir. Bazen kişinin pozisyonuna bağlı olarak geniş yetkilere sahip olması ve almış olduğu kararlardan sorumlu tutulabilme olasılığı bireyi stres altına sokup, bulunduğu pozisyondan ve statüsünden dolayı işinden tatmin duymayabilir.

Şirketlerin birleşmesiyle oluşan değişim, firma içinden yeni bir üst yönetimin (yönetim kurulunun, genel müdürün ve yardımcılarını değişmesi vb.) görevi alarak değişimi başlatması şeklinde olur. Böyle bir değişim en çok üst yönetimi etkileyecektir. Çünkü genelde firma el değiştirdiği zaman ilk akla gelen firma üst yönetimin değiştirilmesidir. Bu nedenle, bu tip değişime en güçlü direnç gösteren kesim üst yönetim ol-

¹⁷³ Simcha Ronen, "Job Satisfaction and the Neglected Variable of Job Seniority", **Human Relations**, Vol.31, No.4,(1978), s.305

maktadır. İki firmanın birleşmesiyle oluşan değişim hem sorunlu hem de uzun bir süreçte gerçekleşebilir. Birleşmelerde kurum kimlikleri ve kültürleri büyük bir çarpışma ve çatışma yaşarlar.¹⁷⁴

Birleşmelerde seçme ve yerleştirme çalışmaları sıkıntı oluşturabilir. Çünkü bireyin eski şirketteki pozisyonundan birleşmeyle birlikte oluşan yeni firmada farklı bir pozisyona gelmesi, eski pozisyonunun sağlamış olduğu prestij, yetki, statüsü tam karşılık bulmayınca sorunlar oluşacaktır. Özellikle eski şirkette yöneticilerin böyle bir durumla karşılaşması, bu yöneticilerin arasında huzursuzlukların baş göstermesine, motivasyon ve iş tatminsizliği yaşamalarına, performans düşürmelerine ve verimliliklerinin düşmelerine neden olacaktır. Böyle stres içinde bulunan yöneticiler, devamsızlıklarını arttırarak, performanslarını düşürerek zamanla ya da hemen işten ayrılarak tepkilerini ortaya koyabilirler. Özellikle kilit yöneticilerin kaybı birleşmelerin başarısında olumsuz etkileri olacaktır.

Değişim çalışmaları sonucunda, birey ve grupların yıllarca geliştirdikleri uzmanlıklar tehdit altına girebilir. Yeniden tasarlanan bir iş veya yapısal bir yenilik, uzmanlaşmış bir görev için sorumluluğu mevcut uzmanlardan başka birine transfer edebilir. Böylece personelin uzmanlığı tehlike altına girer ve direnişe neden olur. Yeni teknolojilerin çalışanların mevcut yeteneklerinin bu yeni teknoloji karşısında yetersiz kalacağı endişesine kapılır. Bunlar çalışanın örgüt içi statüsünü de etkiler.¹⁷⁵

Her insanın yeniliğe adapte olabilme seviyesi aynı değildir. Bu nedenle birleşmelerde kimi çalışanlar değişime çabuk adapte olurken, kimi çalışanlar yepyeni bir teknolojiyle baş edemeyip uzmanlıklarını başkalarına devretmeleri onları bu değişime karşı tepkili olmalarına neden olmaktadır. Çünkü yaşanan değişimler uzun yıllar emek verdikleri işlerini, pozisyonlarını, statülerini elinden alabilmektedir.

Birleşme sadece yöneticiler için değil diğer çalışanlar içinde streslidir. Daha alt seviyede çalışanlar için; “İşine devam edebilecek mi?”, “Yeni görevleri, aynı unvan da mı yoksa başka bir statüde mi çalışılacak?” soruları diğer kademe çalışanlarında da stres oluşumuna neden olacaktır. Yöneticiler yeni organizasyon yapısına uygun pozisyonları-

¹⁷⁴ Yalçın, s. 5- 6

¹⁷⁵ Ufuk Durna, **Yenilik Yönetimi**, 1.Basım, İstanbul: Nobel, 2002, s. 149

nın olmayacağından dolayı işlerini kaybedeceklerinde korkmaktadırlar. Yöneticilerin stresli olmalarındaki nedenler: ¹⁷⁶

- Daha çok iş daha az zamanları vardır.
- Geleceğe yönelik büyük bir belirsizliğin olması
- Yöneticiler için birleşmelerin güvensiz olması

Birleşmelerle birlikte yönetime olan güven azaldıkça ve belirsizlik arttıkça çalışanların kendilerini korumaya yönelik tutum ve davranışları belirginleşmeye başlar. Üst ve özellikle orta düzey yönetim kademelerinde kişisel kariyeri korumaya yönelik tutum ve davranışlar daha fazladır. Bu kademelerde çalışanlar dışardan gelecek iş tekliflerine daha açık olurlar. Mavi yakalılar da aynı iş tehdidiyle karşı karşıya olmalarına rağmen, bu kademelerde çalışanların işlerini korumaya yönelik çabaları daha az gözle görülür niteliktedir. ¹⁷⁷

Kademe farklılığı olarak mavi ve beyaz yaka çalışanların tatmin düzeyine baktığımızda, mavi yakalı çalışanların tatmin düzeyi, beyaz yakalıları oranla daha yüksektir. Bireyin mavi veya beyaz yakalı olması eğitim durumuyla da ilişkili olacağından işine ilişkin beklenti düzeyini etkiler. Mavi yakalı çalışanda beklenti düzeyi düşüktür. Bu nedenle çalışan işinden daha fazla tatmin sağlayabilir. Mavi yakalı çalışanın motive olduğu unsurların başında iş güvencesi geldiği için bu konuda sorunu olmayan çalışanın yüksek ücret koşullarında çalıştığında tatmin düzeyinin yüksek çıkması doğal bir sonuç olarak değerlendirilebilir. ¹⁷⁸

Beyaz yakalı çalışanların birleşme durumunda sahip oldukları pozisyonun artık değişebilmesi, birleşmeyle beraber oluşan teknolojik değişimin işlerine ve kendilerine olumsuz etkisi, bireyin pozisyonunun gerektirdiği niteliklere sahip olamaması, beyaz yakalı çalışanlarda sıkıntıların, belirsiz bir bekleyişin başlamasıyla bireyde şirket birleşmelerinin olumsuz etkileri görülecektir. Moral ve motivasyona bağlı azalmalarla beraber bireyin işi tatmini düşecek, verimliliğe aykırı tutumlar geliştirebilecekler, işe olan

¹⁷⁶ Burke, Nelson, s.26

¹⁷⁷ Arslan, s. 72

¹⁷⁸ Keser, s. 127

bağıllık düzeyleri düşecektir. Birleşmelerde değişimler, yeniden yapılandırmalar ilk olarak etkilenen kademe olan özellikle üst ve orta yönetim kademesinde bulunanların statülerinde oluşabilecek değişimler, işten çıkarılmalar gibi etkiler üst ve orta kademe yöneticilerinde kaygı durumlarının yüksek düzeyde oluşmasına neden olacaktır.

Şirketler yapılarını veya yöntemlerini değiştirdikleri zaman ortaya çıkan psikolojik anlaşmalarına dair değişimler söz konusudur. Üst düzey yöneticiler için görevlerinin çok önem verdikleri kısmının ellerinden alındığını düşünüp, aralarındaki sözleşme ihlal edilmiş, iş artık eski cazibesini yitirmiştir. Değişimin sözkonusu olduğu koşullarda, engellenemezse; değişimin uygulanmasından sonra da uygulamayı yavaşlatmak için gerilla savaşı bile sürdürülebilir.¹⁷⁹

3.5. Birleşen Şirketlerde Çalışan Tatminsizliğinin Olası Sonuçları

Şirket birleşmelerinde çalışan tatminin sağlanamaması çalışanları bir takım olumsuz davranışlara yönlendirebilir. Bu olumsuz davranışlar işten ayrılma, işe devamsızlık, performans, stres, yabancılaşmadır.

3.5.1. İşgücü Devri Düzeyinin Yükselmesi

İşgücü devri bir işletmede çalışanların işlerinden ayrılma oranı olarak tanımlanabilir. Bu durum işletmenin kişinin işine son vermesi ya da işten kendi isteğiyle ayrılması sonucunda ortaya çıkabilir. İşgücü devri, işyerinde ve özellikle belirli bir deneyim gerektiren işlerde arzu edilmeyen durum meydana getirir. Çünkü işten ayrılan her tecrübeli çalışanın kuruluş için yetiştirme ve kalifiye hale gelmesinin masrafları ile acemilik devresinde yapmış olduğu hatalarının bir maliyeti vardır. Bu bireyin işinden ayrılmasıyla yeni alınan kişi içinde bu maliyetlere katlanması gerekecektir. İnsan kaynaklarının yeni personeli seçerken işe alım ilanları, seçme sınavları, testler, işe alma ve yerleştirme ve ücretlendirme gibi hizmetleri için yaratmış olduğu ek yardımcı hizmetleri de birer maliyet unsuru oluşturmaktadır.¹⁸⁰

¹⁷⁹ Hussey, s. 30-31

¹⁸⁰ Eren, s. 275-276

Çalışanların işlerinden bazı beklentileri vardır. Bireyin beklentilerinin karşılanmamasıyla oluşan iş tatminsizliği işgücü devrine yol açar. Çalışanlar istedikleri ücreti alabilmek, işleriyle ilgili çeşitli kararlara katılabilmek veya ilerlemek isterler. Bu faktörlerin sayısı veya önemi kişiden kişiye değişebilir. Eğer beklentilerle elde edilenler arasında büyük fark varsa çalışan işinden tatmin duymayacak ve işi bırakacaktır.¹⁸¹

Eğer çalışanın beklentileri örgütünün verdikleriyle karşılaştırıldığında arada büyük fark oluşuyorsa tatminsizlik doğar. Bireyin iş güvenliğinin olmaması, işten ayrılma ile sonuçlanabilecek çalışma koşullarının kötü olması, terfi olanağının olmayışı gibi faktörler bireyin beklentilerine ulaşamamasına ve böylece tatminsizlik yaratmasına neden olur. Beklentilerinin uyumlaşabileceği bir başka şirket için işten ayrılabilir. Bireyin işten ayrılma eğilimi, genç ve kıdemi az çalışanlarda iş tatminsizliğinin yüksek olmasından dolayı daha çok görülmektedir.

Yüksek iş tatminsizliği işten ayrılmalara işe devamsızlık yapılmasından daha çok yönlendirmekte ve tetiklemektedir. İş tatminsizliği, iş tatminin diğer çevresel ve bireysel etkileri bireyin işten ayrılma eğiliminin belirteçleridir.¹⁸² Çünkü bu faktörler bireyde ne kadar yoğun hissedilirse, tatmin boyutu o kadar etkilenecek ve olası bir sonuç olarak da işten ayrılma yaşanacaktır.

Birleşme döneminde yaşanan çatışmalar şirket çalışanlarının moralini, motivasyonu dolayısıyla da performansını olumsuz yönde etkilemekte, büyük maddi kayıplara ve istenmeyen işten ayrılmalara yol açmaktadır.¹⁸³

Şirketler birleştiğinde önceden var olan stratejiler, politikalar doğrultusunda yürütülen işletme faaliyetleri birleşmeyle beraber farklı bir yön alacaktır. Böyle bir değişime hazır olamayan çalışanlar bu değişime direnç göstereceklerdir. Yeniden yapılanma çalışmaları sonucu doğan pozisyonlar, yeniden tanımlanan iş tanımları, bunlara bağlı olarak artan iş yükü, yetkilerinin azalması, denetim ve otorite alanlarının kaybolması ve bunun dışında bu örgütte daha ne kadar çalışabileceklerinin belirsizliği, çalışma

¹⁸¹ Telman, s.66

¹⁸² Nigel Nicholson, Toby Wall ve Joe Lischeron, "The Predictability of Absence and Propensity to Leave from Employees' Job Satisfaction and Attitudes Toward Influence in Decision Making", **Human Relations**, Vol. 30, No.6, (1977), s. 510

¹⁸³ Sinangil, s. 626

arkadaşlarının işten çıkarılmaları, iş güvencelerinin bulunmaması, buna bağlı olarak oluşan kaygı durumunun çalışanda tatminsizlik oluşturmaya, moral ve motivasyon kaybının yaşanmasına neden olmakta ve bu belirsizlik dönemini ya hemen ya bir süre sonra kendi isteğiyle sonlandırma noktasına getirebilecektir.

Önemli bir adım hangi personelin kalacağı ve neden kalacağıdır. Çünkü şirketten ayrılmayı düşünen belki de kilit konumdaki çalışanlardır. İnsan kaynakları bölümleri bu yeni organizasyonda kimlerin gideceğini, kimlerin kalacağını belirlemelidir. Çoğu çalışan endişe, korku ve belirsizlikten dolayı sıkıntı yaşamakta ve bu belirsizliği bertaraf etmek için örgütten ayrılmaktadır. Bu nedenle iki şirkette çalışması gereken kilit isimler hızlı bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir.¹⁸⁴

Çalışan, örgüte fazlasıyla zaman ve çaba harcadığını, yatırım yaptığını ve bunun sonucu olarak da örgütte kalmasının kendisi için bir zorunluluk olduğunu düşünebilir. Bu kişilerden bazıları başka iş bulabilecek nitelikte olmadıklarından, bazılarının ise işi sevmekten çok sağlık, aile meseleleri ya da emekliliğe yakın olma durumları gibi zorlayıcı bir sebepten dolayı işlerinden ayrılamamaktadır. Örgütte çalışmaya devam eden bütün çalışanlar en iyi çalışanlar değildir. Örgütler bu durumu birleşme yoluna gittiklerinde görürler. İlk ayrılanlar, daha iyi nitelikli ve başka yerde iş bulma şansı daha fazla olan çalışanlardır. Bunun sonucu olarak da şirketin eline kapana sıkışmış nitelikleri az çalışanlar kalmaktadır.¹⁸⁵ Önemli bir pozisyonundaki kilit çalışanın kaybı örgütlerin sıkıntı yaşamalarına neden olacaktır.

3.5.2. İşe Devamsızlıkların Artması

Devamsızlık çalışanın işindeki belirlenmiş saat içerisinde işyerinde olmayışıdır. Tatil ve dinlenme zamanları devamsızlık olarak görülmemektedir. Gönüllü ve gönüllü olmayan devamsızlıklar birbirinden farklıdır. Hastalık, kaza, hava koşulları gibi tipik devamsızlıklar istem dışı yapılanlardır. Çünkü çalışanlar bu devamsızlıkları isteyerek gerçekleştirmemektedir.¹⁸⁶

¹⁸⁴ Coffey, Garrow, Holbeche, s. 187

¹⁸⁵ Münevver Ölçüm Çetin, s. 95-96

¹⁸⁶ Charles W. Mueller ve Diğerleri ,“A Note on the Validity of Self Reports of Absenteeism, **Human Relations**, Vo.40, N.2,(1987), s.118

Çalışanların devamsızlık sıklığı üzerine yapılan araştırmalara ağırlık verilmesinin nedeni devamsızlık süresinin verimlilikle ve devamsızlık sıklığının moral ve etkinlik ölçüsü olarak alınmasındandır. İş tatmini ve devamsızlık arasında zayıf bir bağlantı olamayacağı ve stresinde devamsızlığı etkilediği belirtilmektedir.¹⁸⁷ Devamsızlık, işletmenin verimliliği açısından önemlidir. Birey işinden tatmin duymadığı için çeşitli bahaneler ileri sürerek işe devamsızlık yapmakta böylece üretim kayıplarına neden olacaktır.

Devamsızlıkla ilgili yapılan ayırım, gönüllü ve gönülsüz devamsızlıktır. İkisi arasındaki ayırım, çalışanın devamsızlığı için önceden izin alıp almamasından ya da hastalık durumlarında almış olduğu doktor raporlarından takip edilebilir. Gönüllü devamsızlığın gönülsüz yani istem dışı yapılan devamsızlığa göre daha fazla iş tatminsizliğiyle ilişkili olduğu düşünülmektedir.¹⁸⁸

Kısa süreli hastalıklar veya ortaya çıkan olağanüstü durumlar nedeniyle yapılan devamsızlığın, belirli sınırlar dahilinde kabul edilmesi öngörülmektedir. Ancak sınırları belli mazeretli izinler devamsızlığı alışkanlık haline getiren kişilere yetmemekte ve yasal olmayan yollara başvurmaktadırlar. Hastalık nedeniyle işe devamsızlık gösteren kişilerin hangi hastalıklar nedeniyle devamsızlık yaptıkları incelendiğinde, bunların %40'ının örgütsel stresten kaynaklanan hastalıklar nedeniyle devamsız oldukları saptanmıştır.¹⁸⁹

İşinden tatmin duymayan birey gerçekten yaşamış olduğu sıkıntılar nedeniyle stres yaşamakta ve bu yaşadığı örgütsel stres bireyi hem psikolojik anlamda hem de fiziksel anlamda gerçekten hasta olmasına neden olabilir. Bu nedenle hastalık izinleri artar. Örgütler devamsızlık oranını azaltmak için örgütsel strese neden olan faktörleri belirleyip, bu problemleri en aza indirebilir.

İş karakteristiklerinin etkileri devamsızlık üzerinde incelenmiş ve iş ortamının devamsızlık davranışı üzerinde tutarlı ve anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür.¹⁹⁰ İş

¹⁸⁷ Dan Farrell ve Carol Lee Stamm, "Meta Analysis of the Correlates of Employee Absence", **Human Relations**, Vol.41, No.3, (1988), s. 212

¹⁸⁸ Telman, s.72

¹⁸⁹ Artan, s.118

¹⁹⁰ Farrell, Stamm s. 222

ortamının ve kurumsal çapta birbiriyle ilişkili şeylerin, çalışanların devamsızlığının ön-görücüleri olarak, önemli belirleyicilikleri olduğu sonucuna ulaşılmıştır.¹⁹¹

Çalışanlar örgütte yaşadığı sıkıntılara karşı devamsızlığı davranış olarak geliştirmekte ve yaşadıkları bu sıkıntıları işe devamsızlık yaparak, işe geç gelerek veya iş çıkış saatinden önce işten çıkarak, yarım günlük veya bir günlük hastalık izinleri, çeşitli mazeret izinleri kullanarak işin stresinden kurtulmayı planlamaktadırlar. Zamanla bu davranış eğilimlerine rağmen hala işlerinde stres yaşamaları işlerinden ayrılma eğilimini arttıracaktır.

Hem devamsızlık hem de işgücü devri gönüllü ve gönülsüz yapılan davranışları içine alır ve bu her iki davranış da, kurumsal ya da diğer sıkıntılara bağlı olarak, birbirinin alternatifi gibi işlev görebilir. İnsanların bu davranışları geliştirmesi onların olumsuz şeylere, olumlulardan daha sert tepki gösterdiğini ortaya koymaktadır. Tek bir olumsuz sonuç, çok sayıda olumlu sonucu gölgede bırakabilmektedir. Yani, zararlı kurumsal uyarılar, çalışanın “geri durma” kararı almasında, kurum dışı atraksiyonlardan çok daha fazla etkili olmaktadır.¹⁹²

Devamsızlık farklı kişilik, iş ve organizasyonel etkilere karşı gelişen davranışlardır. Kişisel deneyim faktörü ile çalışma süresi potansiyel olarak davranışı etkilemektedir. Düşük hizmet süresine sahip kişi çalışma deneyimi daha az olunca önce devamsızlık eğilimi, eğer ki bu davranışın yine tatmin etmemesi durumunda, çalışan işi bırakmaya yönelecektir.¹⁹³

Bireylerin demografik özellikleriyle devamsızlık ilişkilerine bakıldığında; genç çalışanlar kariyer haritalarını henüz oluşturmadığından devamsızlık eğilimleri sık ve kısa sürelidir. Yaşlı çalışanlarda mesleksel veya fiziksel hastalıkların artması devamsızlık eğilimlerinin uzun ve seyrek sıklıkta olduğu görülür. Kıdemi yüksek olan çalışanların bu nedenle elde etmiş olduğu güvene bağlı olarak kıdemsiz çalışanlara oranla devamsızlıkları daha sıktır.

¹⁹¹ Farrell, Stamm s. 222

¹⁹² Atul Mitra, G.Douglas Jenkins ve Nina Gupta, “Meta Analytic Review Between Absence and Turnover”, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 77, No. 6, (1992), s. 879

¹⁹³ Gerald R. Ferris ve Kendrith M. Rowland, “Tenure as a Moderator of the Absence-Intent to Leave Relationship”, **Human Relations**, Vol.40, No.5,(1987), s. 262

Şirket birleşmeleri sürecinde yaşanan stres, kaygı ve belirsizlik durumlarının yaratmış olduğu sıkıntılar çalışanların performanslarını düşürmelerini, tatmin duymalarını engellerken, bireylerin yaşamış olduğu motivasyon ve moral düşüklüğü işinden uzaklaşmasına, istemli devamsızlık yapmasına ve belki de yaşanan bu stresten dolayı gerçekten hastalanıp istem dışı devamsızlık yapmasına neden olabilir. Devamsızlık çalışanın yaşadığı tatminsizliği gidermek için yaptığı bir davranış sürecinin ilk basamağını oluşturur, son basamağı da işten ayrılma olarak gerçekleşir.

Kişİ tatminsizlik yaşadığında çalıştığı örgütün ona hak ettiğinden daha az vermesine karşılık olarak devamsızlık yaparak işletmenin bireye verdikleri ile kendisinin işletmeye verdiklerini dengelemek amacıyla devamsızlık yolunu seçebilir. Devamsızlık politikasının net bir şekilde belirtildiğı, sıkı cezalandırmalarla karşı karşıya bırakılıyorsa, birey devamsızlık yapamayacaktır. Şirket birleşmelerinde devamsızlığın düşük olması bu işyerlerinde işten tatmin sağlandığı anlamına gelemey. Örgüt yeni birleştiğinden sıkı kurallar işlendiğinden bireyler farklı davranışlarla tepkilerini dile getirebilirler. İş yerinde işi yavaşlatmak, işi sabote etmek, uzun molalar vermek, otorite ve alınan kararları kabul etmemek gibi davranışlarla tatminsizlik duygusunun önüne birazda olsa geçmek isteyebilir.

3.5.3. Performans Düzeyinin Düşmesi

Performans ve tatmin arasında ilişkiye dair farklı görüşler mevcuttur. Bireyin tatmini yüksek oldukça performansı da yüksek olacaktır. Kişinin işini sevmesiyle beraber işinden tatmin olacağından performansını yüksek tutacaktır. Performansı yüksek olan kişinin tatmini de yüksek olacaktır. Çünkü birey performansını yüksek tuttukça aldığı çeşitli ödüllendirmeler, terfiler, yüksek ücret gibi faktörlerden etkilenecek tatmini de yükselecektir.

Performans düşüklüğünün önemli bir nedeni olan iş tatminsizliğine örgütlerde birçok faktör etki eder. Birleşmelerde varolan belirsizlik, kaygı durumları, iş güvencesinin yokluğu, stres oluşumu motivasyon düşüklüğüne, iş tatminsizliğine neden olup, böylece performanslarını düşürmelerine neden olmaktadır.

Stres normal düzeyin üzerine çıktığında yani yoğunluğu arttığı zaman kişiler bundan olumsuz etkilenmekte ve dolayısıyla performansları da düşmektedirler. Çünkü aşırı derecede yoğun olan stres, kişinin dikkatinin azalmasına yargılarında ve kararlarında bir takım yanlışlıklar yapmasına ve önemli noktalarla, önemsiz noktaları ayırd edememesine neden olmaktadır.

Birleşen şirketlerde yönetim, çalışanların motivasyon yüksekliğini sağlayarak, stresin etkilerini düşük oranda tutulmasını, iş tatmininin yükselmesini sağlamalıdır. Bunun için yeniden yapılandırmalar, ücret düzenlemeleri, ödüllendirmeler de örgütsel adalet çerçevesinde yürütüldükçe çalışan tatmini gerçekleşir. Birey örgütünün kendisine davranışlarını algılayışı, tatmininin oluşması performansını yüksek tutmasını sağlayacaktır.

Çalışanlar işlerine karşı tamamen olumsuz duygular beslemezler. Çünkü düşüncelerinin bütünü bu yönde olsa idi, çalıştıkları örgütte devam etmezlerdir. Hiç kimse kendisini uzun süreli rahatsız edecek çalışma koşullarına katlanmak istemez. Böyle bir durum, bir süre sonra o kişinin işten kopmasına, işle ilgilenmemesine, sabah geç gelmesine ya da akşam iş saatleri biter bitmez oradan kaçmasına neden olur. Uzun dönemde de hiçbir ruh hali bunu kaldıramayacağı için işten kopmalar ve başka işe geçme çabaları ortaya çıkar. Ancak çalışanların belli bir iş temposu içinde verim kaybına uğraması, iş performansının düşmesi, yapıcı bir iş ortaya çıkarmaması, hareketlerinin durağanlaşması ve işinden tatmin olmadığının açığa çıkması durumudur. Eğer, böyle çalışanlar varsa artık bu kişilerin gerçek potansiyelinden yararlanılamıyor demektir.¹⁹⁴

3.5.4. Stres Düzeyinin Artması

Birey örgütten veya örgüt dışı stres faktörlerinin zaman zaman etkisi altına girer. Çeşitli nedenlerle oluşan stres, çalışanların psikolojik veya fiziksel sağlıkları üzerinde olumsuz etkiler yaratmakta, örgütte ise işe devamsızlıklara, performans düşüklüğüne, işgücü devirlerine, iş yavaşlatmalarına, iş kazalarına, kaliteden uzak üretim yapmaya ve kalitesiz hizmette bulunmaya neden olabilir.

¹⁹⁴ İsmet Barutçugil, **Performans Yönetimi**, 2. Baskı, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2002, s. 44

İş stresi, bir çalışanın kendisine tehdit olarak görünen iş ortamına ilişkin özelliklere gösterdiği tepkiler olarak görülebilir. İş stresi, bireyin yetenekleri ile bireyden aşırı talepte bulunulan iş ortamı arasında yeterli bir uygunluk olmadığını ya da bireyin belli bir durumla başa çıkması konusunda yeteri kadar donanımlı olmadığını gösterir. İş stresi, genel olarak, kişinin psikolojisinin ve psikolojik dengesinin bozulması sonucunu doğurur ve kişiyi işi ve iş ortamı ile etkileşiminin de normal çalışma biçiminden sapmaya zorlar.¹⁹⁵

Strese neden olan, iş güvenliği, kariyer olanakları veya çalışanların korkuları gibi hayati önem taşıyan konular kaygıların oluşmasını sağlar. Bu kaygıların oluşturduğu düşük çalışma performansı, işe devamlılık oranındaki önemli düşüşler, çalışanlar genelinde artan hoşnutsuzluk ve azalan motivasyon, yetkin iş gücünün de kaybolmasına yol açan iş bırakma oranındaki artışlar ve buna bağlı olarak oldukça maliyetli yeni iş bulma ve yeni eğitim faaliyetleri iş stresinin ortaya çıkardığı olumsuz durumlara örnek olarak gösterilebilir.¹⁹⁶

Çalışanın kendini örgütün bir parçası hissetmesi ait olma duygusunu yaşaması örgüt için gerçekleşebilecek en küçük değişimlerde bile kendini boşlukta hissetmesine neden olabilir. Örgütün bir bölümünün kapatılacağı, örgüt içinde bir düzenlemeye gidileceği, eleman sayısının azaltılacağı, yeniden yapılanmaya gidileceği, bir şirketle birleşeceği ya da başka bir şirket tarafından işletmenin satın alınacağıyla ilgili haberler çalışanların stres yaşamalarına neden olur. Bu insanların davranışlarını, özgüvenlerini, performanslarını etkiler.¹⁹⁷

Birleşmeyle oluşan kaygılar, belirsizlik ortamı çalışanlarda stres oluşmasına neden olur. İletişim yetersizliği, söylentiler, gelecek hakkında yeterli bilgiye sahip olmama, kendi gelecekleriyle ilgili kararlara katılamama, kariyer planlamasının bozulması, iş transferi, işyerinin değişmesi, statü ve prestij kaybı, iş yükünün artması gibi faktörlerin birleşme sendromu oluşturduğu görülür. Bireye yansıyan sonuçları arasında, eski psikolojik kontratın artık yenilenememesi olasılığının yoğunlaşması, yeni iş imkanları-

¹⁹⁵ Muhammad Jamal, "Relation of Job Stres and Type-A Behavior to Employees' Job Satisfaction, Organizational Commitment, Psychosomatic Health Problems and Turnover Motivation", **Human Relations**, Vol.43,No.8,(1990), s.728

¹⁹⁶ Melek Tüz, **Değişim ve Kaos Ortamında İşletme Davranışı**, 1. Basım, Bursa: Alfa Akademi, 2004, s. 59- 61

¹⁹⁷ Telman, s. 135

nın belirsizliği, kariyer politikaları, iş ve aile dengesini koruyamama ve bunun yarattığı olumsuz sonuçlar, fizyolojik sorunlar, uykusuzluk semptomlarına yol açmaktadır. Örgü- te yansıyan sonuçlar ise, örgüte duyulan güvenin azalması, iletişimde aksamalar, hırsız- lık, suistimal, şirket araçlarına zarar verme, işe devamsızlık, örgüte ve işe yabancılaşma gibi sonuçlara yol açmaktadır.¹⁹⁸

Birleşmelerde belirsizlik ve stres sonucu oluşan birleşme sendromu oldukça sancılı bir dönemdir. Birleşmelerin merkezileşmeyi arttırdığı, iletişimi düşürdüğü ve çalışanları ne olacağına dair karanlıkla baş başa bırakmaktadır. Çıkan söylentiler ileti- şimi tahrip edici yöndedir. Çalışanlar çeşitli senaryolar üzerine yoğunlaşmış ve verimli- liklerini düşürerek şirketten ayrılmaya başlarlar.¹⁹⁹

İş kaybetme korkusu, ülkemizde ve dünyada, özellikle özel sektörde çalışan kişilerin birçoğu ekonomik çalkantılar ve işletmelerin aldığı küçülme politikaları sonu- cunda bu korkunun yarattığı stresi yaşamaktadır. Bir zararın olasılığı bile oluşan zarar kadar kişiyi olumsuz etkileyebilir. Bu yüzden iş kaybetme endişesi bile işsizlik kadar travmatik yaşanabilir.²⁰⁰

Birleşen şirketler birleşmeyle beraber gerçekleştirdikleri işten çıkarmalar, e- mekliliğe teşvik gibi uygulamalar çalışanların işlerini kaybedebileceği olasılığının ver- miş olduğu korku stres yaşamaların neden olmaktadır. Bu nedenle ileride çalışıp çalış- mayacaklarının belli olmadığı işyerlerine tam bir performansla bağlanamamakta, yaşa- nan bu belirsizlik sürecinde oluşan stres verimlilik düşüklüğüne, motivasyon kaybı, iş tatminsizliği neden olabilmektedir. Yine belli bir yaştan sonra çalışanlar işten çıkarılma korkusunu daha çok yaşamaktadırlar. Birleşmelerle birlikte işten çıkarılma faaliyeti ilk emekliliği yaklaşmış kişilerde uygulanır. Bu nedenle yaşı ilerlemiş çalışanlarda işten çıkarılma olasılığından kaynaklı stres daha çoktur.

Çalışanların terfileri sırasında yanlış alınan örgütsel bir karar, adaletsiz keyfi performans değerlendirmeleri, ücret eşitsizliği konuları da çalışanlarda stres yaratabilir. Terfi etmeyi bekleyen kariyer hedefini bu doğrultusunda yapan bir kişinin terfi ettiril-

¹⁹⁸ Sinangil, s. 620

¹⁹⁹ Carey, Ogden, s. 64

²⁰⁰ Telman, s.134

memesi, kariyer beklentisinin yerine gelmemesi bireyi hem fizyolojik hem de psikolojik olarak etkileyecektir.²⁰¹

Bireyin çalışma arkadaşlarıyla ve yöneticileriyle kurduğu ilişki tipleri stres faktörünü tetikleyebilmektedir. İşyerinde ilişkilerin oluşmasına yol açan, kişilerde önemli bir stres kaynağı durumunda bulunan kişinin çevresini oluşturan çok sayıda insan vardır. Kişinin üstleri ve astları ile olan ilişkilerinin, önemli bir stres kaynağı olduğu ve bunlarla kurulan zayıf ilişkilerin problem kaynağı olması muhtemeldir. Kişiler arasında daha az güven, daha az birbirini destekleme ve ilgisizlik ortaya çıkmaktadır. Zayıf ilişkiler, stresin oluşmasına yol açan, iş tatminsizliğini ortaya çıkarır. Otokratik ve talep edici yöneticiler bazı kişileri strese sokar.²⁰²

²⁰¹ Alev Torun, “Stres ve Tükenmişlik”, Suna Tevruz (Ed.), **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi** içinden (43- 53) , Ankara: Türk Psikoloji Derneği Yayınları, 1997, s.45-46

²⁰² Artan, s. 85

4. ŞİRKET BİRLEŞMELERİNDE ÇALIŞANLARIN KAYGI VE İŞ TATMİNİ DÜZEYLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmacının Amacı

Globalleşme ile birlikte hızlanan uluslararası rekabetin şirketlere dayattığı bir boyut da şirket birleşmeleridir. Çeşitlendirme ve yoğunlaşma gibi farklı biçimlerde ortaya çıkan birleşmelerin farklı süreç ve sorunlar barındıracağı açıktır.

Yoğunlaşma, biçimindeki birleşmede iki ayrı şirketin yönetim kadrosu oluşturması, kadroların yarısının tasfiye olması sonucunu doğuracağından tatminsizlik düzeyi çok yüksek olacaktır.

Çalışmamızda çeşitlendirme biçimindeki birleşmelerde ortaya çıkan tatminsizlik düzeyinin çalışanlar ve çeşitli yönetim kademeleri arasında farklılaşacağı varsayımımız test edilmeye çalışılacaktır.

Bu görüş temel alınarak yürütülen çalışmanın genel çerçevesi içinde anketin ilk bölümünde yanıt aramaya çalışılan başlıca sorular şunlar olmuştur:

1. Birleşme sürecinde kademeler arasında iş tatmin düzeyleri açısından farklılık var mıdır?
2. Birleşme sürecinde beyaz ve mavi yakalı çalışanlar arasında iş tatmin düzeyinde farklılık var mıdır?
3. Birleşme sürecinde çalışanların şirkette çalışma süresine göre iş tatmin düzeyinde farklılık oluşmakta mıdır?
4. Birleşme sürecinde çalışanların toplam çalışma süresine göre iş tatmin düzeyinde farklılık var mıdır?
5. Birleşme sürecinde çalışanların eğitim seviyelerine göre iş tatmin düzeyinde farklılık var mıdır?

6. Birleşme sürecinde çalışanların yaş grupları bakımından iş tatmin düzeyinde farklılık var mıdır?

Anketin ikinci bölümünde yanıt aramaya çalışan sorular ise aşağıdaki şekildedir:

1. Birleşme sürecinde beyaz ve mavi yakalı çalışanların kaygı ve davranış eğilimlerinde farklılık var mıdır?

2. Birleşme sürecinde toplam çalışma süresine göre çalışanların kaygı ve davranış eğilimlerinde farklılık var mıdır?

4.2. Araştırma Sürecinin Ve Anketin Tanıtılması

Uygulama yaptığımız şirkette çalışanlara Ek- 1’de verilen anket formu e-mail ve posta yoluyla ulaştırılmıştır. Daha sonra ise uygulanan anket formlarının aynı yolla geri dönüşümü sağlanmıştır.

Bu araştırma için hazırladığımız anketin ilk bölümünde, işletme çalışanlarının işlerinde tatmin derecelerini ve çalışma koşullarına bakışlarını ölçmek için 20 soruluk Minnesota 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır. Anketin ikinci bölümü; araştırma için geliştirilen ve geçerliliği ve güvenilirliği test edilen birleşme sürecinde yaşanan, çalışanların iş tatminini engelleyebilecek; kaygı, belirsizlik ve güvensizlik gibi faktörlerin çeşitli kademeler arasında ne gibi davranışlarda değişime neden olabileceğini sorgulayan ve araştırmacının kendisi tarafından hazırlanan 47 sorudan oluşmaktadır.

Verilerin toplanması, istatistik analizinin yapılması, değerlendirilmesi ve raporun hazırlanması Temmuz 2006 ile Haziran 2007 tarihine kadar olan dönemi kapsamaktadır.

4. 3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni 9 adet şirketi olan şirketler grubunun özelleştirme yöntemiyle bir holdinge satılması sonucu ortaya çıkan tek bir şirket birleşme olgusudur. Araştırmanın evrenini birleşme kapsamında el değiştiren 9 şirketin tamamı oluşturmaktadır.

Şirketlerdeki toplam çalışan sayısı, yönetici sayısı 1.000 üzerinde olurken, 12.000 üzerinde çalışan olmak üzere 14.056'dır. Çalışanlar için kota örnekleme yöntemi, yöneticiler için ise tam sayı kullanılarak örneklem oluşturulmuştur. 1.000 üzerinde yönetici anketinden 90 adet, çalışan anketinin 229 adeti cevaplanarak geri dönüş sağlanmış ve bunlar içinden 311 geçerli anket formuna ulaşılabilmektedir.

4.4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma yapılırken SPSS programı kullanılmıştır. Kullanılacak olan istatistik tekniklerinin geçerli olabilmesi için bazı şartların oluşması gerekmektedir. Örneğin bağımsız örnekler için t-testi uygulanacak ise kategorik değişkenin yaklaşık eşit olması ve ANOVA kullanırken gruplardaki gözlem sayılarının otuzdan büyük olması yapılacak olan testin doğru sonuçlar vermesinin sağlar. Bu sebepten dolayı bazı grupların testlerinin yapılması istatistiksel olarak anlamlı olmayacaktır veya ANOVA analizi uygulanırken bazı gruplar analiz dışı bırakılacaktır. Cinsiyet, medeni durum, meslek içi eğitim alıp almaması değişkenlerinin dağılımlarında bir grupta yoğunlaşmanın fazla olması sebebiyle bu değişkenlere ilişkin bağımsız örnekler için t-testi yapılmayacaktır. İki den fazla kategorisi olan değişkenlerde ise gözlem sayısı 30'un altında olan gruplar analiz dışı bırakılacaktır.

4.5 Araştırılan Gruba İlişkin Bilgiler

Anketi cevaplayan kişilerin %16'sı kadın %83'ü ise erkeklerden, %82,5'ini evli %17,5'ini ise bekarlar oluşturmaktadır. Çalışmada yer alan çalışanların %46'sı 26-33, %23'ü 34-41, %16'sı 42-49 ve %13'ü diğer yaş gruplarında yer almaktadır. Çalışmaya katılanların eğitim durumları incelendiğinde ise %32'si lise, %52'si lisans, %10'u yüksek lisans eğitimi almış kalan %6 ise ilköğretim veya doktora eğitimi olanlardır. Anketteki cevaplayıcıların %60'ını beyaz yakalı, %40'ını ise mavi yakalı oluşturur. Araştırma kapsamında yer alan çalışanların ünvanlarının dağılımına bakıldığında %10'unun orta kademe yöneticisi, %22'sinin alt kademe yöneticisi ve %31'inin idari personel, %31'inin genel hizmette çalışanlar ve %6'sının üst kademe yöneticisi ve formlardan oluştuğu görülmektedir. Çalışanların örgütte çalışma sürelerinin dağılımına bakıldığında %46'sının 1-4 yıl arası, %16'sının 5-8 yıl arası, %12'sinin 9-12 yıl arası,

%22'sinin 13 ve üzeri yıl ve %4'ünde bir yıldan az süredir çalıştıkları görülmektedir. Çalışanların toplam çalışma sürelerinin dağılımına bakıldığında %23'ünün 1-5 yıl arası, %27'sinin 6-10 yıl arası, %17'sinin 11-15 yıl arası, %12'sinin 16-20 yıl arası ve %19'unun 21 yıldan fazla süredir çalıştıkları görülmektedir. Çalışanların mesleki eğitim alıp almadıklarına bakıldığında ise %75'inin mesleki eğitim aldığı ve diğerlerinin mesleki eğitim almadığı görülmektedir.

4.6 Araştırmanın Bulguları

İş tatmini ile ilgili verilerin, faktör analizine uygun olup, olmadığını belirlemek için KMO analizi ve Bartlet testi sonuçları değerlendirildi. Kaiser – Meyer – Olkin (KMO) değeri 0.95 ve Bartlet testi sonucunda ise p-değeri 0.05'den küçük (.000 ; χ^2 : 3388; df:190) bulunduğundan veri setine faktör analizi yapılabileceğine karar verilmiştir. Uygulanan faktör analizi sonucunda 20 sorunun iki faktör altında toplandığı bulunmuştur. İki faktöre dış kaynaklı iş tatmini ve iç kaynaklı iş tatmini isimleri verilmiştir. Bu iki boyut, iş tatmini değişkenini açıklama yüzdesi (toplam varyans) % 56.69 olarak bulunmuştur. İş tatmini ölçeğinin faktör analizi sonucu Tablo 2' de verilmiştir.

Tablo 2
İş Tatmini Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

	<i>Boyutlar</i>	<i>Faktör Değeri</i>
	Dış Kaynaklı İş Tatmini (F1)	
ö19	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından	0.7603211
ö5	Amirlerimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından	0.750751
ö15	Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi açısından	0.7187613
ö6	Amirlerimin karar verme yeteneği bakımından	0.7143327
ö16	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması açısından	0.7082671
ö14	İş içinde terfi olanağımın olması açısından	0.6733827
ö13	Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından	0.670415
ö17	Çalışma şartları bakımından	0.6367727
ö12	İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya koyulması bakımından	0.6055686
	İç Kaynaklı İş Tatmini (F2)	
ö8	Bana sabit iş sağlaması açısından	0.7177421
ö1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	0.7171445
ö10	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam açısından	0.6976188
ö9	Başkaları için birşeyler yapabilme olanağına sahip olmam açısından	0.675824
ö20	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	0.6601421
ö11	Kendi yeteneklerimi kullanarak birşeyler yapabilme şansımın olması açısından	0.6543306
ö7	Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından	0.594712
ö3	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	0.5875086
ö4	Toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından	0.5825709
ö2	Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından	0.5425198
ö18	Çalışma arkadaşlarımla birbiriyle anlaşmaları açısından	0.4816032

Faktörlerin tutarlılık değerlerine Crombach Alfa değeri ile bakıldığında Dış kaynaklı iş tatmini boyutunun güvenilirliğinin 0.913 ve iç kaynaklı iş tatmini boyutunun da 0.905 olduğu bulunmuştur.

İş tatmini ölçeğinin faktör analiz sonuçlarına göre, dış kaynaklı iş tatmini faktöründen “Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından” sorusu en yüksek (0,7603211) faktör değerini alırken, dış kaynaklı iş tatmininde “İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya koyulması bakımından” sorusu en düşük (0,6055686) faktör değerini almış. İç kaynaklı iş tatmininde “Bana sabit iş sağlaması açısından” sorusu en yüksek (0,7177421) faktör değerini alırken, “Çalışma arkadaşlarımla birbiriyle anlaşmaları açısından” sorusu en düşük (0,4816032) faktör değerine sahip olmuştur.

4.6.1 Birleşme Sürecinde Çalışanlara Göre İş Tatmin Düzeyleri Açısından İlişkisi

Çalışanlara göre dış kaynaklı iş tatmini ve iç kaynaklı iş tatmini alt boyutlarının ortalamalarının eşit olup olmadığı test edildiğinde, Tablo 3’de her ünvan grubundaki çalışanların ortalama dış kaynaklı iş tatmini değerlerini ve iç kaynaklı iş tatmini değerlerini görmek mümkündür. Ortalamalara bakıldığında dış kaynaklı ve iç kaynaklı iş tatmininde alt kademe yöneticileri idari personel ve genel hizmette çalışanlara göre daha yüksek ortalamaya sahiptir. Genel hizmette çalışanlar ise ortalamalarda hem iç hem dış kaynaklı tatminleri diğer kademelere göre düşüktür.

Tablo 3
Çalışanlara Göre Dış Kaynaklı İş Tatmini ve İç Kaynaklı İş Tatmini Tanımlayıcı İstatistikleri

	Kademeler	N	Ortalama
Dış Kaynaklı İş Tatmini	Alt kademe yönetici	67	3.4710
	İdari personel	93	3.2616
	Genel hizmette çalışanlar	91	2.8852
İç Kaynaklı İş Tatmini	Alt kademe yönetici	68	3.9746
	İdari personel	85	3.7070
	Genel hizmette çalışanlar	84	3.4654

Levene’s testi (Tablo 4) sonuçları ünvan gruplarındaki varyanslarının eşit olmadığını göstermektedir. Her iki alt boyutun, dış kaynaklı ve iç kaynaklı iş tatmini, Levene testi p-değerinin 0.05’den küçük çıkması ünvan gruplarının varyanslarının eşit olmadığını gösterdiğinden ANOVA tablosunun p-değerine bakılmayacaktır.

Tablo 4
Varyansların Eşitliği Testi

	Levene İstatistiği	df1	df2	p-değeri
Dış Kaynaklı İş Tatmini	3.708	2	248	.026
İç Kaynaklı İş Tatmini	4.768	2	234	.009

Varyansların eşit olmaması nedeniyle Brown-Forsythe Testi uygulanmış. Tablo 5’de p-değerlerinin 0.05’den küçük çıkması nedeniyle ünvan gruplarına göre dış kaynaklı iş tatmini ve iç kaynaklı iş tatmini değerlerinin eşit olmadığı görülmüştür.

Tablo 5
Brown-Forsythe Test Sonucu

	Brown-Forsythe İstatistiği	df1	df2	p-değeri
Dış Kaynaklı İş Tatmini	9.487	2	222.848	.000
İç Kaynaklı İş Tatmini	9.915	2	218.799	.000

Farklılığın hangi grup(lar)dan kaynaklandığını bulmak için ise post-hoc testlerinden Tamhane testi uygulamıştır. Tablo 6’da genel hizmette çalışanların dış kaynaklı iş tatmini boyutunun alt kademe ve idari personele göre daha düşük tatmin düzeyinde oldukları görülmektedir. Tablo 7’de alt kademe yöneticilerinin idari personele ve genel hizmetlerde çalışanlara göre daha yüksek iç kaynaklı iş tatmini yaşadıkları bulunmuştur.

İki yapının birleşmesiyle beraber, birleşme sürecinde tatmin düzeyi en çok etkilenecek kademeyi bulmak amacıyla incelenmek istenmiştir. Birleşen şirketlerde genel eğilimin yönetim kademelerinde bulunanlarda iş tatminsizliğinin çıkacağı yönüdeyken, çalışmamızda çeşitlendirme amaçlı şirket birleşmesi örneğinin alınması nedeniyle genel hizmetlerde çalışanlarda iş tatminsizliği diğer kademelere göre daha fazla olduğu görülmüştür. Çünkü iki farklı sektörde yaşanan ilişkisiz birleşmeler sonrası çok fazla değişim yaşanmayacağından, çalışanların etkilenme olasılığının az olması nedeniyle tatmin seviyeleri kademeler arasında çok fazla hissedilmeyecektir. Araştırmamızda üst ve orta kademe çalışanların tatmin seviyeleri yeterli sayıda katılım olmadığından ölçülememektedir. İlişkisiz birleşme yaşayan şirketlerde alt kademe yöneticisinin uzmanlık ve deneyim bilgisine ihtiyaç olduğundan, alt kademe yöneticilerinin bu birleşme türünde önemi artabilir. Buna göre dış kaynaklı iş tatmin seviyesi en düşük genel hizmetlerde çalışanlarda olurken, alt kademe yöneticileri iç kaynaklı iş tatmini daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 6
Dış Kaynaklı İş Tatmini Boyutunun İkili Karşılaştırılması

	Çalışma Unvanları	Ortalama Farkı	P-değeri
Genel hizmette çalışanlar	Alt kademe yönetici	-0.58	0.000
	İdari personel	-0.37	0.001

Tablo 7
İç Kaynaklı İş Tatmini Boyutunun İkili Karşılaştırılması

	Çalışma Unvanları	Ortalama Farkı	P-değeri
Alt kademe yönetici	İdari personel	0.26	0.025
	Genel hizmette çalışanlar	0.50	0.000

4.6.2 Birleşme Sürecinde Beyaz Ve Mavi Yakalı Çalışanlar Arasında İş Tatmin Düzeyleri Açısından İlişkisi

Beyaz yakalı ve mavi yakalı çalışanların dış kaynaklı iş tatmini ve iç kaynaklı iş tatmini alt boyutlarının ortalamalarının eşit olup olmadığı test etmek için bağımsız örnekler için t-testi yapılmıştır. Tablo 8’de mavi ve beyaz yakalı çalışanların ortalama dış kaynaklı iş tatmini değerleri ve iç kaynaklı iş tatmini değerleri verilmiştir. Buna göre dış ve iç kaynaklı iş tatmin ortalamaları beyaz yakalıların mavi yakalılara göre yüksek çıkmıştır. Levene testinin p-değerine bakıldığında dış kaynaklı iş tatmini değerlerinin gruplarda eşit, fakat iç kaynaklı iş tatmini boyutunda ise varyansın eşit olmadığı bulunmuştur. Tablo 9’da t testi sonuçları dış kaynaklı ve iç kaynaklı iş tatmini değerlerinin beyaz yakalı çalışanlarda daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Birleşme sürecinde hangi grubun daha çok kaygı duyduğu ortaya çıkarılması açısından incelenmiş, beyaz yaka çalışanların mavi yaka çalışanlara göre daha çok tatmin olduğu görülmüştür. Birleşen şirketlerde genel eğilim beyaz yakalı çalışanların iş tatminsizliğinin mavi yaka çalışanlara göre daha fazla olacağı yönündeyken, çalışmamızda çeşitlendirme amaçlı şirket birleşmesi örneğinin alınması nedeniyle mavi yaka çalışanlarda iş tatminsizliği diğer kademelere göre daha fazla olduğu görülmüştür. Çünkü iki farklı sektördeki ilişkisiz şirket birleşmelerde değişim yaşanmayacağından, beyaz

yaka çalışanların mavi yaka çalışanlara göre çalışma koşulları bakımından, aldığı ücret, terfi olanakları, işinin verdiği statü ve prestij gibi faktörler açısından daha iyi konumda bulunduğundan tatmin seviyeleri mavi yakalılara göre yüksek çıkmıştır.

Tablo 8
Mavi Ve Beyaz Yakalı Çalışanların Dış Kaynaklı İş Tatmini Ve İç Kaynaklı İş Tatmini Tanımlayıcı İstatistikleri

		N	Ortalama
Dış Kaynaklı İş Tatmini	Beyaz Yakalı	183	3.37
	Mavi Yakalı	117	3.06
İç Kaynaklı İş Tatmini	Beyaz Yakalı	170	3.80
	Mavi Yakalı	111	3.60

Tablo 9
Bağımsız Örnekler için t-Testi sonucu

	Levene testi			
	F	P-değeri	T istatistiği	P-değeri
Dış Kaynaklı İş Tatmini	2.780	0.097	3.020	0.003
İç Kaynaklı İş Tatmini	3.985	0.047	2.140	0.034

4.6.3 Birleşme Sürecinde Çalışanların Şirkette Çalışma Süresine Göre İş Tatmin Düzeyleri Açısından İlişkisi

Çalışma süresi göre dış kaynaklı iş tatmini ve iç kaynaklı iş tatmini alt boyutlarının ortalamalarının eşit olup olmadığı test edildiğinde, Tablo 10'da her grubun ortalama Dış Kaynaklı İş Tatmini değerlerini ve İç Kaynaklı İş Tatmini değerlerini görmek mümkündür. Buna göre; dış kaynaklı ve iç kaynaklı iş tatmininde 13 yıl ve üzeri çalışan grubu en yüksek ortalama sahip iken, en düşük ortalama 5-8 yıl arası çalışan sahiptir.

Tablo 10
Çalışma Süresine Göre Dış Ve İç Kaynaklı İş Tatmini Tanımlayıcı İstatistikleri

		N	Ortalama
Dış Kaynaklı İş Tatmini	1- 4 yıl	136	3.1577
	5- 8 yıl	48	3.1505
	9- 12 yıl	37	3.1562
	13 ve üzeri	66	3.5606
İç Kaynaklı İş Tatmini	1- 4 yıl	127	3.6865
	5- 8 yıl	45	3.6444
	9- 12 yıl	34	3.6497
	13 ve üzeri	62	3.9296

Tablo 11’te Dış kaynaklı ve İç kaynaklı iş tatmini değerlerinin varyanslarının eşit olduğu bulunmuştur.

Tablo 11
Varyansların Eşitliği Testi

	Levene İstatistiği	df1	df2	p-değeri
Dış Kaynaklı İş Tatmini	.062	3	283	.980
İç Kaynaklı İş Tatmini	.434	3	264	.729

Tablo 12
ANOVA Testi Sonuçları

	F	p-değeri
Dış Kaynaklı İş Tatmini	3.727	0.012
İç Kaynaklı İş Tatmini	2.109	0.099

Tablo 12’de yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda p değerlerinin, dış kaynaklı iş tatmini alt boyutunda, 0.05’den küçük çıkması çalışma sürelerine göre dış kaynaklı iş tatmini düzeylerinin eşit olmadığını göstermektedir. Tablo 12’den iç kaynaklı iş tatmini değerlerinin ise 0.05 seviyesinde farklılaşmadığı görülmüştür.

Dış kaynaklı iş tatmini düzeyindeki farklılaşmanın hangi çalışma süresinden kaynaklandığının bulunması için yapılan post-hoc Scheffe testi sonuçları Tablo 13’de verilmiştir. Tablo 13’e göre 13 yıl ve üzeri süredir çalışanların dış kaynaklı iş tatmin değerleri 1-4 yıldır çalışanların iş tatmini değerlerinden yüksek çıkmıştır.

Birleşme sürecinde çalışma süreleri bakımından ne kadar aynı örgütte deneyi-me ve uzmanlığa sahip olduğunu ölçmek amacıyla araştırılmıştır. Nitelikli çalışanın birleşme sürecinde kilit personel olabileceği düşüncesi çalışmamızda çeşitlendirme amaçlı birleşmede de birleşme sürecinde deneyim sahibi çalışanlara ihtiyaç duyulduğundan kıdemin bu durumda iş tatminine önemli etki yapacak faktör olduğu düşünülmüştür. Buna göre 13 yıl ve üzeri çalışanlarda 1-4 yıl arası çalışanlara göre dış kaynaklı iş tatmininin daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Tablo 13
Dış Kaynaklı İş Tatmini Boyutunun İkili Karşılaştırılması

	Çalışma Süresi	Ortalama Farkı	P-değeri
13 yıl ve üzeri çalışanlar	1-4 yıldır çalışanlar	0.40	0.023

4.6.4 Birleşme Sürecinde Çalışanların Toplam Çalışma Süresine Göre İş Tatmin Düzeyleri Açısından İlişkisi

Toplam çalışma süresine göre dış kaynaklı iş tatmini ve iç kaynaklı iş tatmini alt boyutlarının ortalamalarının eşit olup olmadığı test edildiğinde, Tablo 14’de her grubun ortalama dış kaynaklı iş tatmini değerlerini ve iç kaynaklı iş tatmini değerlerini görmek mümkündür. Buna göre; toplam çalışma süresi 21 yıl ve üzeri çalışanlar 6- 10 yıl arası çalışanlara göre dış kaynaklı ve iç kaynaklı iş tatmin ortalamaları yüksektir.

Tablo 14
Toplam Çalışma Süresine Göre Dış Ve İç Kaynaklı İş Tatmini Tanımlayıcı İstatistikleri

		N	Ortalama
Dış Kaynaklı İş Tatmini	1- 5 yıl	68	3.24
	6- 10 yıl	76	2.99
	11- 15 yıl	49	3.12
	16- 20 yıl	38	3.48
	21 ve üzeri	56	3.54
İç Kaynaklı İş Tatmini	1- 5 yıl	66	3.70
	6- 10 yıl	67	3.55
	11- 15 yıl	46	3.65
	16- 20 yıl	37	3.89
	21 ve üzeri	52	3.94

Tablo 15’de dış kaynaklı ve iç kaynaklı iş tatmini değerlerinin varyanslarının eşit olduğu bulunmuştur.

Tablo 15
Varyansların Eşitliği Testi

	Levene İstatistiği	df1	df2	p-değeri
Dış Kaynaklı İş Tatmini	.837	4	282	.502
İç Kaynaklı İş Tatmini	1.559	4	263	.186

Tablo 16
ANOVA Testi Sonuçları

	F	p-değeri
Dış Kaynaklı İş Tatmini	4.359	0.002
İç Kaynaklı İş Tatmini	2.816	0.026

Tablo 16’da yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda p değerlerinin 0.05’den küçük çıkması toplam çalışma sürelerine göre her iki alt boyutunda düzeylerinin eşit olmadığını göstermektedir. Dış kaynaklı iş tatmini düzeyindeki farklılaşmanın hangi çalışma süresinden kaynaklandığının bulunması için yapılan post-hoc Scheffe testi sonuçları tablo 17’de verilmiştir. Tablo 17’ye göre 21 yıl ve üzeri süredir çalışanların dış kaynaklı iş tatminleri 6- 10 yıl arasında çalışanlara göre daha yüksek olduğu bulunmuştur. Ancak iç kaynaklı iş tatmin düzeyleri ikili karşılaştırıldığında gruplar arasında farklılık bulunamamıştır.

Bireyin işi konusunda uzmanlık derecesini ölçmek ve bununla kıyaslayarak iş tatmin seviyesini ortaya koymak amaçlanmıştır, sonuca göre 21 yıl ve üzeri çalışanlarda iş tatmin seviyesi 6-10 yıl arası çalışanlarda dış kaynaklı iş tatmin seviyesi yüksek çıkarırken, ikili karşılaştırmada gruplar arası farklılık gözlenmemiştir. Birey toplam çalışma süresine göre 21 yıl ve üzeri olanlarda zaten gelebileceği en yüksek konuma gelmiştir, bu nedenle şirketinin sağladığı, kendisinin sahip olduğu nitelikler nedeniyle iş tatmini yüksek olacağı bekleniyorken araştırma sonuçları da bunu desteklemiştir.

Tablo 17
Dış Kaynaklı İş Tatmini Boyutunun İkili Karşılaştırılması

	Toplam Çalışma süresi	Ortalama Farkı	P-değeri
21 yıl ve üzeri çalışanlar	6- 10 yıldır çalışanlar	0.54	0.011

4.6.5 Birleşme Sürecinde Çalışanların Eğitim Seviyelerine Göre İş Tatmin Düzeyleri Açısından İlişkisi

Eğitim durumlarına göre dış kaynaklı ve iç kaynaklı iş tatmini alt boyutlarının ortalamalarının eşit olup olmadığı test etmek istediğimizde, lise ve lisans derecesine sahip çalışanların yaklaşık eşit olması dolayısıyla bağımsız örnekler için t-testi yapılmıştır. Tablo 18’de lise ve lisans mezunu çalışanların ortalama Dış Kaynaklı İş Tatmini değerlerini ve İç Kaynaklı İş Tatmini değerlerini görmek mümkündür. Buna göre, dış kaynaklı ve iç kaynaklı iş tatmininde lisans eğitime sahip çalışanların ortalaması lise mezunu çalışana göre yüksek çıkmıştır. İç kaynaklı iş tatmininde T- testinin grup varyansları eşit olması ve eşit olmaması durumlarında farklı formüllere göre hesaplanıyor olması nedeniyle öncelikle Levene testinin p-değerine bakılacak ve t-testinin yorumu yapılacaktır. Tablo 19’da t testi sonuçları Dış Kaynaklı İş Tatmini değerlerinin lisans eğitime sahip çalışanlarda lise mezunu çalışanlara göre daha yüksek olduğunu gösterirken, İç Kaynaklı İş Tatmini değerlerinin mezuniyete göre farklılaşmadığını göstermektedir.

Bireyin aldığı eğitimin dış ve iç kaynaklı iş tatminini ne kadar etkilediği araştırılmıştır. Eğitim seviyesinin yüksek veya düşük olmasının birleşme sürecinde iş tatminini etkilemesi açısından ne kadar kaygı kaynağı olduğu incelenmek istenmiştir. Eğitim seviyesinin yüksek olduğu çalışan grubunun birleşme sürecinde eğitim seviyesi düşük olan çalışanlara göre tatmin olduğu düşüncesinden yola çıkılmış buna göre, lisans eğitim seviyesine sahip çalışanlarda dış kaynaklı iş tatmininin yüksek olduğu, iç kaynaklı iş tatmininin ise eğitim seviyesine göre farklılaşmadığı saptanmıştır.

Tablo 18
Eğitim Durumuna Göre Dış Kaynaklı İş Tatmini Ve İç Kaynaklı İş Tatmini Tanımlayıcı İstatistikleri

	Eğitim Durumu	N	Ortalama
Dış Kaynaklı İş Tatmini	Lise	94	3.0768
	Lisans	159	3.3305
İç Kaynaklı İş Tatmini	Lise	90	3.6091
	Lisans	147	3.8132

Tablo 19
Bağımsız Örnekler İçin T-Testi Sonucu

	Levene testi			
		P-değeri	T istatistiği	P-değeri
Dış Kaynaklı İş Tatmini	2.575	0.110	-2.211	0.028
İç Kaynaklı İş Tatmini	4.056	0.045	-1.941	0.054

4.6.6 Birleşme Sürecinde Yaş Gruplarına Göre İş Tatmin Düzeyleri Açısından İlişkisi

Yaş gruplarına göre dış ve iç kaynaklı iş tatmini alt boyutlarının ortalamalarının eşit olup olmadığı test edildiğinde, Tablo 20’de her bir yaş grubundaki çalışanların ortalama dış kaynaklı iş tatmini değerlerini ve iç kaynaklı iş tatmini değerlerini görmek mümkündür. 42- 49 yaş grubu dış kaynaklı (3. 3009) ve iç kaynaklı (3.7919) iş tatmininde en yüksek ortalama sahip iken, 26-33 yaş grubu dış kaynaklı (3. 1040) ve iç kaynaklı (3. 6250) iş tatmininde en düşük ortalama sahiptir. İç kaynaklı iş tatmininde Levene’s testi Tablo 21’de sonuçları yaş gruplarının varyanslarının eşit olduğunu göstermektedir. Tablo 22’te yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda p değerlerinin 0.05’den büyük çıkması yaş gruplarına göre dış kaynaklı iş tatmini ve iç kaynaklı iş tatmini değerlerinin farklılaşmadığını göstermiştir.

Çalışmamızda birleşmeyle beraber kademeler arasında yaşa göre iş tatmin düzeyinin farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Buna göre birleşme sürecinde dış ve iç kaynaklı iş tatmin düzeyi yaş grupları arasında farklılık göstermediği saptanmıştır.

Tablo 20
Alt Boyutların Tanımlayıcı İstatistikleri

		N	Ortalama
Dış Kaynaklı İş Tatmini	26-33	140	3.1040
	34-41	73	3.3135
	42-49	48	3.3009
	Total	261	3.1988
İç Kaynaklı İş Tatmini	26-33	134	3.6520
	34-41	67	3.7720
	42-49	45	3.7919
	Total	246	3.7103

Tablo 21
Varyansların Eşitliği Testi

	Levene İstatistiği	df1	df2	p-değeri
Dış Kaynaklı İş Tatmini	2.031	2	258	.133
İç Kaynaklı İş Tatmini	1.432	2	243	.241

Tablo 22
ANOVA Testi Sonuçları

	F	p-değeri
Dış Kaynaklı İş Tatmini	1.748	.176
İç Kaynaklı İş Tatmini	.964	.383

4.7 Birleşme Sürecinde Oluşan Kaygı ve Davranış Eğilimlerinin Analizi ve Yorumu

Kaygı düzeyiyle ilgili soruların, faktör analizine uygun olup, olmadığını belirlemek için KMO analizi ve Bartlet Testi sonuçları değerlendirildi. Kaiser – Meyer – Olkin (KMO) değeri 0.87 ve Bartlet Testi sonucunda ise p-değeri 0.05’den küçük

(0.000 ; χ^2 : 1965; df: 210) bulunduğundan veri setine faktör analizi yapılabilceğine karar verilmiştir. Uygulanan faktör analizi sonucunda 26 sorunun dört faktör altında toplandığı bulunmuştur. Birleşme ve satın alma sürecinde yaşanan kaygı düzeyini ölçmek için oluşturulan ikinci anketin ilk 26 sorusuna faktör analizi yapılarak alt boyutlar oluşturulmuştur. Yapılan ilk faktör analizi sonucunda onuncu soru faktör değeri, yirminci soru bir alt boyut altında tek kalması sebebiyle analizden çıkarılmıştır. Dokuzuncu, beşinci ve on dokuzuncu soruların oluşturduğu alt boyutun güvenilirlik değeri 0.34 bulunması nedeniyle analizden çıkarılmıştır. Kalan sorulara faktör analizi yapıldığında ise anketin dört alt boyuttan oluştuğu tespit edilmiştir.

Dört faktör: iletişim, yeniden yapılandırma, işgücü devri ve iş tanımı olarak adlandırılmıştır. Bu dört alt boyut toplam varyansın % 54.25'ini açıklayabilmektedir. Kaygı düzeyi ölçeğinin faktör analizi sonucu Tablo 23' de verilmiştir. Buna göre; “Birleşmeyle beraber büyüyen organizasyonda çalışanların sahip olduğu bilgi, tecrübe yetersiz gelmektedir.” sorusu 0. 759 ile en yüksek faktör değerini alırken, “Yeniden yapılanma ile tanımlanan iş tanımları sonucu ilgili pozisyon önemini yitirmektedir.” sorusuyla 0.460 ile en düşük faktör değerini almıştır.

Tablo 23
Kaygı Boyutu Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

	İletişim	Faktör Değeri
1.	Gerçekleştirilen değişimlerde tüm kademe çalışanlarının görüşleri alınmaktadır.	0.726
2.	Çalışanın işini yapmayı etkileyen kararlarda yeterince katılım hakkı olduğuna inanıyorum.	0.704
6.	İletişim tek kanaldan, zamanında ve eksiksiz olarak yapılmaktadır.	0.694
12.	Çalışanların başarıları takdir etme, ödüllendirme gibi yöntemlerle karşılık bulmaktadır.	0.661
4.	Yeni şirketin amaç, strateji ve politikaları hakkında tüm kademe çalışanlarına bilgi verilmektedir.	0.656
7.	İki şirketin var olan örgüt kültürleri arasındaki farklılıklar çalışanların katılımı ile uyumlaştırılmaya çalışılıyor.	0.640
3.	Çalışanlar işini yapmak için yeterli yetkiye sahiptir.	0.620
	Yeniden Yapılandırma	
23.	Performans değerlendirme sisteminde yaşanan değişikliklere dair kaygı oluşmuştur.	0.712
24.	Yeni yapılandırma sonucu iş yükü artmıştır.	0.711
22.	Yeni izin sisteminden kaynaklı kaygılar mevcuttur.	0.654
21.	Yeni disiplin, ceza sistemine dair endişeler mevcuttur.	0.626
26.	Çalışma şevki salt görev yapmaya dönmüştür.	0.605
25.	Çalışanların yaratıcılığı ve işi iyileştirme yönünde öneri getirmesi artık suskunluğa dönmüştür.	0.517
18.	Yeniden yapılanma ile tanımlanan iş tanımları sonucu ilgili pozisyon önemini yitirmektedir.	0.460
	İşgücü Devri	
16.	Terfi hakkının yeniden yapılanma sonucu değişebileceği yönünde çalışanlar arasında kaygı yaşanmaktadır.	0.758
17.	Yeniden yapılanma sonucu işe yerleştirme bakımından endişeler artmıştır.	0.746
15.	Yeni ücret sistemine dayalı kaygılar yaşanmaktadır.	0.618
	İş Tanımı	
11.	Birleşmeyle beraber büyüyen organizasyonda çalışanların sahip olduğu bilgi, tecrübe yetersiz gelmektedir.	0.759
13.	Çalışanların mevcut pozisyonuna dair kontrol, denetim, disiplin sağlama gücü entegrasyon sürecinde azalmıştır.	0.733
14.	Çalışanlar şirketleri ile aralarında var olduğunu düşündükleri kontratların birleşmeyle beraber bozulduğunu düşünmektedirler.	0.519

Faktörlerin tutarlılık değerlerine Crombach Alfa değeri ile bakıldığında: iletişim boyutunun güvenilirliğinin 0.826, Yeniden yapılandırma boyutunun 0.796, işgücü devri boyutunun 0.78 ve İş tanımı boyutunun 0.641 olduğu bulunmuştur.

4.7.1 Birleşme Sürecinde Beyaz Ve Mavi Yakalı Çalışanların Kaygı ve Davranış Eğilimlerinin Analizi ve Yorumu

Beyaz ve mavi yakalı çalışanların kaygı ölçeğindeki dört alt boyuttan yeniden yapılandırma ve iş tanımı değerlerinin eşit olmadığı bulunmuştur. Yeniden yapılandır-

ma ve iş tanımı alt boyutları için beyaz ve mavi yakalı çalışanların algılarının eşitliği bağımsız örnekler için T-testi ile karşılaştırılmış ve sonuçlar Tablo 24 ve Tablo 25’te verilmiştir.

Yeniden yapılandırma alt boyutunda beyaz ve mavi yakalı çalışanların varyanslarının eşitliği Levene testi kabul edilmiştir. Bağımsız örnekler için T- testi ise mavi yakalı çalışanların ortalama kaygı düzeylerinin beyaz yakalı çalışanların ortalama kaygı düzeylerinden daha yüksek olduğu bulunmuştur. İş tanımı değerleri karşılaştırıldığında ise beyaz yakalı çalışanların kaygı düzeyleri mavi yakalı çalışanlardan daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Şirket birleşmelerinde sonucunda yeniden yapılandırma faaliyetleri çalışanların kaygı duymalarına neden olmaktadır. Görevlerinde, iş süreçlerinde yapılan değişimler, uygulanan politika ve stratejilerde değişim, artan iş yükü endişesi ve birleşme sürecinde yeniden yapılandırma hareketinin uzaması çalışanların içinde bulundukları durumda kaygılarının artacağını bu nedenle iş tatminsizliği yaşayabilecekleri yönünde görüşler mevcuttur. Ancak analizlerimiz sonucunda yeniden yapılandırma çalışmalarında en çok kaygıyı mavi yakalı çalışanlarda hissedildiği görülmüştür. Birleşme sonucu yüksek hedeflere, üretim ve sevk rakamlarına odaklanan işveren, mavi yakalı çalışanlardan uzun mesailer, daha çok sayıda vardiya düzenine geçilmesi, tatil ve ara dinlenmelerin azaltılması gibi nedenlerden dolayı kaygıyı daha çok hissedebilmektedirler. Bu nedenlerle birleşme sürecinde artan iş yükü mavi yakalılarda daha çok hissedileceği düşüncesi nedeniyle kaygı daha çok olabilir.

İş tanımı ile ilgili kaygı boyutları incelendiğinde beyaz yakalı çalışanların mavi yakalı çalışanlara göre kaygı düzeyleri daha yüksek çıkmıştır. Birleşen yapıyla beraber büyüyen organizasyonda, çalışanların bilgi, tecrübelerinin yetersizleşmesi, çalışanların otorite, kontrol alanlarının azalması, çalışanların işe girerken var olan psikolojik sözleşmelerinin birleşmeyle beraber ihlal edilebileceği düşüncesiyle oluşan kaygılar beyaz yakalı çalışanlar da mavi yakalı çalışanlara göre daha çoktur. Birleşmeyle beraber büyüyen organizasyonda farklı teknolojilerin, üretim fonksiyonlarının devreye sokulması gibi nedenlerle ve bu değişimler konusunda bilgi, tecrübe sahibi olmayan çalışanlar için tehdit oluşturabilmektedir. Yine yöneticilerin sahip olduğu otorite birleşme süresince

satınalan şirket tarafından bir süreliğine ele geçirilir. Bu gibi nedenler birleşme sürecinde beyaz yaka çalışanların daha çok kaygı duymasına neden olmaktadır.

Tablo 24
Mavi Ve Beyaz Yakalı Çalışanların Yeniden Yapılandırma Ve İş Tanımı Boyutu Tanımlayıcı İstatistikleri

		N	Ortalama
Yeniden Yapılandırma	Beyaz Yakalı	174	2.91
	Mavi Yakalı	115	3.08
İş tanımı	Beyaz Yakalı	182	2.84
	Mavi Yakalı	123	2.61

Tablo 25
Bağımsız Örnekler için t-Testi sonucu

	Levene testi			
	F	P-değeri	T istatistiği	P-değeri
Yeniden Yapılandırma	0.084	0.772	-1.918	0.025
İş tanımı	3.289	0.071	2.505	.013

Yapılan testler sonucunda kaygı ölçeğinden elde edilen dört alt boyutun yaş, eğitim, çalışanın unvanı, çalışma süresi ve toplam çalışma sürelerine göre farklılaşmadığı bulunmuştur.

4.8 Birleşme Sonucu Ortaya Çıkan Problemlerin Algılanışına Dair Analizi ve Yorumu

Anketin son 21 adet sorusuyla birleşme sonucu ortaya çıkan problemlerin çalışanlar tarafından algılayışları ölçülmüş. Birleşme sonrası ortaya çıkan problemlerle ilgili faktör analizine uygun olup, olmadığını belirlemek için KMO analizi ve Bartlett testi sonuçları değerlendirildi. Kaiser – Meyer – Olkin (KMO) değerinin 0.93 ve Bartlett testi sonucunda ise p-değeri 0.05’den küçük (0.000 ; χ^2 : 2827 ; df : 153) bulunduğundan veri setine faktör analizi yapılabileceğine karar verilmiştir. Uygulanan faktör analizi sonucunda 21 sorunun üç faktör altında toplandığı bulunmuştur. Yapılan ilk faktör ana-

lizi sonucunda yirmi yedinci soru tek faktör altında kaldığından, otuz üç ve otuz dördüncü sorular ise faktör değerleri yakın olması dolayısıyla analizden çıkarılmıştır. Kalan sorulara faktör analizi yapıldığında ise anketin üç alt boyuttan oluştuğu tespit edilmiştir.

Üç faktör: Motivasyon, örgüt içi ilişki ve verimsizlik alt boyutları olarak adlandırılmıştır. Bu üç alt boyut toplam varyansın % 60.57'sini açıklayabilmektedir. Ölçeğin faktör analizi sonucu Tablo 26' da verilmiştir. Buna göre; “Şirket araçlarına verilen zarar artmıştır.” 0.788 ile, “Çalışanlar arasında tatminsizlik yaşanmaktadır.” 0.783 ile en yüksek faktör değerini alırken, “Verimliliğe aykırı tutum ve davranış geliştirmişlerdir.” sorusu 0. 487 ile en düşük faktör değerini almıştır.

Tablo 26
Birleşme Sonrası Yaşanan Problemler ile ilgili Ölçeğin Faktör Analizi Sonuçları

	Motivasyon	Faktör Değeri
31.	Çalışanlar arasında tatminsizlik yaşanmaktadır.	0.783
29.	Moral ve motivasyonda azalma yaşanmıştır.	0.768
40.	Çalışanın şirketine güveni azalmıştır.	0.718
28.	Çalışanların bağlılığı azalmıştır.	0.680
43.	Takım çalışmaları azalmıştır.	0.534
39.	Yorgunluk, stres artmıştır.	0.534
30.	Verimliliğe aykırı tutum ve davranış geliştirmişlerdir.	0.487
	Örgüt içi ilişki	
37.	İşçi – işveren arasında çatışmalar yaşanmaktadır.	0.726
35.	İş kazalarında artış olmuştur.	0.711
36.	Çalışanlar arası çatışmalar yaşanmaktadır.	0.686
46.	İnformel grupların baskısı artmıştır.	0.633
44.	Bürokrasi ve kırtasiyecilik artmıştır.	0.604
42.	Organizasyonel uyum bozulmuştur.	0.584
45.	Kutuplaşmalar artmıştır.	0.557
38.	Dedikodu, işi ve işyerini kötüleme, şikayet, eleştiri vb.artmıştır.	0.540
	Verimsizlik	
47.	Şirket araçlarına verilen zarar artmıştır.	0.788
32.	İşe devamsızlıklarında artış yaşanmaktadır.	0.690
41.	İş geciktirme, yavaşlatma, çaba sarfetmeme gibi işi sabote etme yöntemlerine başvurma artmıştır.	0.640

Üç alt boyutun Crombach Alfa değeri: motivasyon alt boyutunun 0.872, örgüt içi ilişki alt boyutunun 0.889 ve verimsizlik alt boyutunun 0.67 olduğu bulunmuştur.

4.8.1 Birleşme Sonucu Ortaya Çıkan Problemlerin Kademelere Göre Analizi Ve Yorumu

Kademelere göre verimlilik alt boyutunun ortalamalarının eşit olup olmadığı test edildiğinde, Tablo 27’de her unvan grubundaki çalışanların ortalama verimlilik değerlerini görmek mümkündür.

Tablo 27
Kademelere Göre Verimlilik Tanımlayıcı İstatistikleri

	Kademeler	N	Ortalama
Verimlilik	Alt kademe yönetici	70	1.84
	İdari personel	96	2.22
	Genel hizmette çalışanlar	97	1.93

Tablo 28
Varyansların Eşitliği Testi

	Levene İstatistiği	df1	Df2	p-değeri
Verimlilik	1.003	2	260	0.368

Tablo 28’de Levene’s testti sonuçları ünvan gruplarındaki varyanslarının eşit olduğunu göstermektedir.

Tablo 29
ANOVA Testi Sonuçları

	F	p-değeri
Verimlilik	7.074	0.001

Tablo 30’da yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda p değerlerinin 0.05’den küçük çıkması çalışma unvanına göre verimlilik alt boyutunda düzeylerinin eşit olmadığını göstermektedir. Hangi grubun farklılık yarattığını bulmak için post-hoc testlerinden Scheffe yapılmış ve sonuçlar Tablo 36’da verilmiştir.

Tablo 30
Verimsizlik Alt Boyutunun İkili Karşılaştırılması

	Kademeler	Ortalama Farkı	P-değeri
İdari personel	Alt kademe yönetici	0.37	0.002
	Genel hizmette çalışanlar	0.29	0.011

Tablo 30'den verimlilik alt boyutunun ikili karşılaştırması yapıldığında idari personel çalışanlarının alt kademe yönetici ve genel hizmette çalışanlara göre daha yüksek verimsizlik değerleri olduğu görülmektedir.

Genel üretimde çalışanlar için saat başı ücretlendirilme veya parça başı ücretlendirme sistemi olduğundan, işlerine yönelik yaptıkları geciktirme, direk ücretlerini etkileyeceğinden, yapılan devamsızlıkta aynı şekilde yansıtılacağından, yapılan devamsızlıklar iş kanunu çerçevesinde veya şirket yönetmeliğinde çeşitli cezalandırmalarla karşılık bulacağından genel üretimde çalışanlar işe devamsızlık, iş yavaşlatma gibi davranış eğiliminde bulunmaları oldukça zordur. İdari personel aylık ücretli olduğundan, günlük ürettiği çıktı ücretine yansımayabileceğinden verimliliğini düşürebilmektedir. Yönetici kademesi ise, yapılan araştırmada verimsizlik yaşamadığını bildirmiştir. Bazı yöneticiler için birleşme yaratıcılığını, yönetsel becerilerini gösterebileceği bir tetikleme hareketi olur. Bunun dışında incelenen şirketler grubunun çeşitlendirme amaçlı devraldığı bir yapıda yönetici kademesi sahip olduğu deneyim ve uzmanlık nedeniyle daha az kaygı yaşamakta, bu nedenle verimsizliğe götürecek herhangi bir davranışta da bulunmayabilir.

4.8.2 Birleşme Sonucu Ortaya Çıkan Problemlerin Toplam Çalışma Süresine Göre Algılanışına Dair Analizi Ve Yorumu

Toplam çalışma süresine göre motivasyon, örgüt içi iletişim ve verimsizlik alt boyutlarının ortalamalarının eşit olup olmadığı test edildiğinde, Tablo 31'de her grubun ortalama motivasyon, örgüt içi iletişim ve verimsizlik değerlerini görmek mümkündür.

Tablo 31
Toplam Çalışma Süresine Göre Motivasyon, Örgüt İçi İletişim Ve Verimsizlik Tanımlayıcı İstatistikleri

		N	Ortalama
Motivasyon	1- 5 yıl	72	2.95
	6- 10 yıl	85	3.14
	11- 15 yıl	52	3.20
	16- 20 yıl	41	2.95
	21 ve üzeri	62	2.70
Örgüt içi iletişim	1- 5 yıl	69	2.43
	6- 10 yıl	80	2.78
	11- 15 yıl	49	2.79
	16- 20 yıl	40	2.67
	21 ve üzeri	57	2.38
Verimsizlik	1- 5 yıl	73	2.02
	6- 10 yıl	85	1.97
	11- 15 yıl	54	2.19
	16- 20 yıl	40	2.02
	21 ve üzeri	62	1.75

Tablo 32’de toplam çalışma süresine göre motivasyon, örgüt içi iletişim ve verimsizlik değerlerinin varyanslarının eşit olduğu bulunmuştur.

Tablo 32
Varyansların Eşitliği Testi

	Levene İstatistiği	df1	df2	p-değeri
Motivasyon	0.613	4	307	0.653
Örgüt içi iletişim	0.616	4	290	0.651
Verimsizlik	1.809	4	309	0.127

Tablo 33
ANOVA testi Sonuçları

	F	p-değeri
Motivasyon	3.002	0.019
Örgüt içi iletişim	3.136	0.015
Verimsizlik	2.781	0.027

Tablo 33’de yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda p değerlerinin 0.05’den küçük çıkması toplam çalışma sürelerine göre her üç alt boyutunda düzeylerinin eşit olmadığını göstermektedir. Her üç alt boyutunda hangi düzeyinin hangi gruplar için farklılaştığını bulmak için post-hoc testlerinden Scheffe yapılmış ve sonuçlar Tablo 34, 35 ve 36’da verilmiştir.

Tablo 34
Motivasyon Alt Boyutunun İkili Karşılaştırılması

	Toplam Çalışma Süresi	Ortalama Farkı	P-değeri
21 yıl ve üzeri	6 - 10 yıl	-0.43	0.037
	11 - 15 yıl	-0.49	0.033

Tablo 34’de motivasyon boyutunun ikili karşılaştırması yapıldığında toplam çalışma süreleri 6-10 yıl ve 11-15 yıl arasında olan çalışanların motivasyon düzeylerinin 21 yıl ve üzeri çalışma süresi olanlara göre daha yüksek motivasyona sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 35
Örgüt İçi İletişim Alt Boyutunun İkili Karşılaştırılması

	Toplam Çalışma Süresi	Ortalama Farkı	P-değeri
21 yıl ve üzeri	6- 10 yıl	-0.39	0.032

Tablo 35’de örgüt içi iletişim alt boyutunun ikili karşılaştırması yapıldığında toplam çalışma süreleri 6-10 yıl arasında olan çalışanların örgüt içi iletişim düzeylerinin 21 yıl ve üzeri çalışma süresi olanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 36
Verimsizlik alt boyutunun ikili karşılaştırılması

	Toplam Çalışma Süresi	Ortalama Farkı	P-değeri
21 yıl ve üzeri	6- 10 yıl	— 0. 43	0.011

Tablo 36’da verimlilik alt boyutunun ikili karşılaştırması yapıldığında toplam çalışma süreleri 6-10 yıl arasında olan çalışanların verimsizlik değerlerinin 21 yıl ve üzeri çalışma süresi olanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

6- 10 yıl ve 11- 15 yıl arasında çalışanların tatminsizliği, moral ve motivasyondaki azalmaları, şirketlerine duydukları güven azalması, işe bağlılıklarında azalış, takım çalışmalarında azalış, yorgunluk ve streste artış, verimliliğe aykırı tutum ve davranışlar 21 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip çalışanlara göre daha fazla olduğu sonucu çıkarılmıştır. 21 yıl ve üzeri bir işte çalışan bireyin işine dair niteliğinin, deneyiminin, bilgisinin bu kişilerin birleşmelerde anahtar çalışan olduğu, çünkü çeşitlendirme amaçlı yapılan birleşmeyle oluşan yapıda deneyimli çalışanlara ihtiyaç duyulacağından 21 yıl ve üzeri çalışanlarda diğer çalışanlara göre kaygılar daha az oluşmaktadır. İşçi işveren, çalışanlar arası çatışmalar, informal grup baskılarının artması, kutuplaşmaların çoğalması, dedikodu ve işyerini kötüleme gibi davranış boyutlarının 6- 10 yıl arası çalışanlarda 21 ve üzeri çalışanlara göre daha çoktur.

4.SONUÇ

Birleşme öncesi döneme ait ölçümler yapılmadığından araştırma sonuçlarının iş tatmini açısından karşılaştırmalı değerlendirilmesine olanak bulunmamaktadır.

Kullandığımız ölçütler itibariyle dış ve iç kaynaklı iş tatminlerinde lisans eğitime sahip olanlara göre lise eğitim seviyesine sahip olan, alt kademe yöneticileri ve idari personele göre genel üretimde çalışanların tatmin seviyeleri, şirkette çalışma süresinin az olması, toplam çalışma süresi kısa olanlarda, mavi yakalıların beyaz yakalılara göre iş tatmin seviyelerinde düşüş, yaşa göre ise değişmeyen iş tatmin düzeylerinin bulunduğu saptanmıştır.

Kaygı boyutu için kullandığımız ölçütler itibariyle beyaz yakalıların mavi yakalılara göre kaygı boyutu, toplam çalışma süresine göre 6-10 yıl çalışanların 21 yıl ve üzeri çalışanlara göre yüksektir. İdari personel çalışanlarının alt kademe yöneticilerine ve genel üretimde çalışanlara göre verimsizliği yüksek çıkmıştır. artmıştır. Yaş, eğitim, şirkette çalışma süresine göre gruplar arasında farklılık bulunmamıştır.

Çeşitlendirme stratejisi uygulanması nedeniyle kaygı ve iş tatminsizliği boyutlarının beklenen düzeyde çıkmamış olması düşünülebilir. Aynı alanda faaliyet gösteren iki şirketin birleşmesi söz konusu olsaydı iş tatmini ve kaygı boyutunun daha yüksek olması doğaldır. Çeşitlendirme stratejisi sonucu oluşan birleşmelerde üst kademe yönetimi dışında, aynı yönetim kademesi için rekabet söz konusu değildir.

Bir tek şirket grubu ile ilgili yapılan bu araştırmanın sonuçlarının genellenebilme olanağı bulunmamaktadır. Bir ön çalışma olarak kabul edildiğinde; bundan sonra yapılacak araştırmalarda iki farklı strateji uygulamasının yapıldığı yeni bir evren oluşturularak, birleşmenin farklı koşullarda farklı sonuçlar verebileceği iddiası araştırılmalıdır.

EKLER

Ek 1 Anket

BÖLÜM I :

DEMOGRAFİK SORULAR

Size uygun seçeneğin yanındaki paranteze (x) işaretini koymanız yeterlidir.

1. Cinsiyetiniz? Kadın () Erkek ()
2. Medeni durumunuz? Evli () Bekar ()
3. Yaşınız?
18- 25 () 26- 33 () 34-41 () 42-49 () 50 ve üzeri ()
4. Eğitim durumunuz?
İlköğretim () Lise () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora ()
5. Şirket içinde bulunduğunuz kademe?
Beyaz Yakalı (A Grubu) () Mavi Yakalı (B,C ve Grubu) ()
6. Şirket içindeki ünvanınız?
Üst kademe yöneticisi () Orta Kademe Yöneticisi () Alt Kademe Yöneticisi ()
İdari personel () Formen () Diğer -Üretimde ve Genel Hizmetlerde Çalışanlar ()
7. Örgütte çalışma süreniz ?
1 yıl ve daha az () 1-4 yıl () 5-8 yıl () 9-12 yıl () 13 ve üzeri ()
8. Toplam genel çalışma süreniz?
1-5 () 6-10 () 11-15 () 16-20 () 21 ve üzeri ()
9. Mesleki eğitim gördüğünüz ve yetkinliklerinizin bulunduğu inandığınız alanda mı çalışıyorsunuz?
Evet () Hayır ()
10. Şu anda yürüttüğünüz görev genel çalışma yaşamınızın toplam kaç yılını kapsamaktadır ?
1-3 () 4-6 () 7-9 () 10-12 () 13 ve üzeri ()
11. Aynı uzmanlık alanında toplam iş hayatınızda kaç işyeri değiştirdiniz ? (Grup içi değişiklikler hariç)
Hiç () 1 - 3 () 4-6 () 7-9 () 10 ve üzeri ()
12. Lisan durumunuz

	Çok İyi	İyi	Orta	Az	Çok az
İngilizce					
Fransızca					
Almanca					
Diğer (belirtiniz)					

BÖLÜM II :**MINNESOTA İŞ TATMİN ÖLÇEĞİ**

Aşağıda işinizin çeşitli yönleriyle ilgili cümleler bulunmaktadır. Her cümleyi dikkatle okuyarak işinizin o cümlede belirtilen yönünden ne derece memnun olduğunuzu ilgili yere (X) işareti koyarak belirtiniz.

	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum
Şimdiki işimden					
1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
2. Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından					
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansının olması bakımından					
4. Toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından					
5. Amirlerimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından					
6. Amirlerimin karar verme yeteneği bakımından					
7. Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansının olması açısından					
8. Bana sabit iş sağlaması açısından					
9. Başkaları için birşeyler yapabilme olanağına sahip olmam açısından					
10. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam açısından					
11. Kendi yeteneklerimi kullanarak birşeyler yapabilme şansımın olması açısından					
12. İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya koyulması bakımından					
13. Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından					
14. İş içinde terfi olanağımın olması açısından					
15. Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi açısından					
16. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması açısından					
17. Çalışma şartları bakımından					
18. Çalışma arkadaşlarımla birbiriyle anlaşmaları açısından					
19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından					
20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					

BÖLÜM – III

	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Birleşme, satınalma sürecinde					
1. Gerçekleştirilen değişimlerde tüm kademe çalışanlarının görüşleri alınmaktadır.					
2. Çalışanın işini yapmayı etkileyen kararlarda yeterince katılım hakkı olduğuna inanıyorum.					
3. Çalışanlar işini yapmak için yeterli yetkiye sahiptir. Yeni şirketin amaç, strateji ve politikaları hakkında					
4. tüm kademe çalışanlarına bilgi verilmektedir.					
5. Bireysel ve örgütsel amaçlarda farklılıklar oluşmuştur.					
6. İletişim tek kanaldan, zamanında ve eksiksiz olarak yapılmaktadır.					
7. İki şirketin var olan örgüt kültürleri arasındaki farklılıklar çalı - şanların katılımı ile uyumlaştırılmaya çalışılıyor.					
8. Çalışanlar arasında işini kaybetme korkusu yaşanmaktadır.					
9. Yetenekli ve tecrübeli insan kaynağının işgücü devir oranı yüksektir.					
10. Belirsizlikten dolayı yeni iş olanakları ve kariyer politikaları düşünülmektedir.					
11. Birleşmeyle beraber büyüyen organizasyonda çalışanların sahip olduğu bilgi, tecrübe yetersiz gelmektedir.					
12. Çalışanların başarıları takdir etme, ödüllendirme gibi yöntemlerle karşılık bulmaktadır.					
13. Çalışanların mevcut pozisyonuna dair kontrol, denetim, disiplin sağlama gücü entegrasyon sürecinde azalmıştır.					
14. Çalışanlar şirketleri ile aralarında var olduğunu düşündükleri kontratların birleşmeyle beraber bozulduğunu düşünmektedirler.					
15. Yeni ücret sistemine dayalı kaygılar yaşanmaktadır. Terfi hakkının yeniden yapılanma sonucu değişebileceği yönünde çalışanlar arasında kaygı yaşanmaktadır.					
16. Yeniden yapılanma sonucu işe yerleştirme bakımından endişeler artmıştır.					
17. Yeniden yapılanma ile tanımlanan iş tanımları sonucu ilgili pozisyon önemini yitirmektedir.					
18. Beyaz yaka çalışanlarında kişisel kariyerlerini korumaya yönelik tutum ve davranışlar daha fazladır.					
19. Mavi yaka çalışanlarında kişisel kariyerlerini korumaya yönelik tutum ve davranışlar daha fazladır.					
20. Yeni disiplin, ceza sistemine dair endişeler mevcuttur.					
21.					

	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Birleşme, satınalma sürecinde					
22. Yeni izin sisteminden kaynaklı kaygılar mevcuttur.					
23. Performans değerlendirme sisteminde yaşanan değişikliklere dair kaygı oluşmuştur.					
24. Yeni yapılandırma sonucu iş yükü artmıştır.					
25. Çalışanların yaratıcılığı ve iş iyileştirme yönünde öneri getirmesi artık suskunluğa dönmüştür.					
26. Çalışma şevki salt görev yapmaya dönmüştür.					

22. Yeni izin sisteminden kaynaklı kaygılar mevcuttur.
Performans değerlendirme sisteminde yaşanan değişiklik-

23. lere dair kaygı oluşmuştur.

26. Çalışma şevki salt görev yapmaya dönmüştür.

27. İşgücü devir oranlarında artış olmuştur.				
28. Çalışanların bağlılığı azalmıştır.				
29. Moral ve motivasyonda azalma yaşanmıştır.				
30. Verimliliğe aykırı tutum ve davranış geliştirmişlerdir.				
31. Çalışanlar arasında tatminsizlik yaşanmaktadır.				
32. İşe devamsızlıklarında artış yaşanmaktadır.				
33. Hatalı üretim ve hizmetler olmaktadır.				
34. Hizmet kalitesinde düşmeler yaşanmaktadır.				
35. İş kazalarında artış olmuştur.				
36. Çalışanlar arası çatışmalar yaşanmaktadır.				
37. İşçi – işveren arasında çatışmalar yaşanmaktadır.				
38. Dedikodu, işi ve işyerini kötümleme ,şikayet, eleştiri.vb.artmıştır.				
39. Yorgunluk, stres artmıştır.				
40. Çalışanın şirketine güveni azalmıştır.				
41. İş geciktirme, yavaşlatma, çaba sarfetmeme gibi işi sabote etme yöntemlerine başvurma artmıştır.				
42. Organizasyonel uyum bozulmuştur.				
43. Takım çalışmaları azalmıştır.				
44. Bürokrasi ve kırtasiyecilik artmıştır.				
45. Kutuplaşmalar artmıştır.				
46. İnfomal grupların baskısı artmıştır.				
47. Şirket araçlarına verilen zarar artmıştır.				

42. Organizasyonel uyum bozulmuştur.
43. Takım çalışmaları azalmıştır.
44. Bürokrasi ve kırtasiyecilik artmıştır.
45. Kutuplaşmalar artmıştır.
46. İnformal grupların baskısı artmıştır.
47. Sirket araçlarına verilen zarar artmıştır.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Aktan, Coşkun Can. **Değişim Çağında Yönetim**. 1. Basım. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2003.
- Arslan, Halil Bader. **Bulmacanın Eksik Parçası: Birleşme ve Satınalmalarda İnsan Kaynakları**. 1. Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi, 2004.
- Artan, İnci. **Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama**. 1. Baskı. İstanbul: Özgün Matbaacılık, 1986.
- Ataman, Göksel. **İşletme Yönetimi**. 2.Basım. İstanbul: Türkmen Kitabevi,2002.
- Aytaç, Serpil. **İşgücü Verimliliği Açısından İşletmelerde Kariyer Geliştirme Sistemi**. 2. Basım. İstanbul: Ezgi Kitabevi, 2005.
- Barutçugil, İsmet. **Performans Yönetimi**.2. Baskı. İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2002.
- Bilgin, Zeynep ve İrem Eren Erdoğan. “ Birleşme ve Devralmalarda Uluslararası Boyut ve Pazarlama Yansımaları”, Haluk Sümer ve Helmut Pernsteiner (Ed.).**Şirket Birleşmeleri** içinde. İstanbul: Alfa Yayınları, 2004, ss.431- 467.
- Bingöl, Dursun. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 5. Baskı. İstanbul: Beta, 2003.
- Burke, Ronald J. ve Debra Nelson. “Mergers and Acquisitions, Downsizing and Privatization, A North American Perspective”, Marilyn K. Gowing, John D. Kraft ve James Campbell Quick (Ed.). **The New Organizational Reality: Downsizing, Restructuring,Revitalization** içinde. Washington: American Psychological Association, 1999, ss. 21- 54.
- Can, Halil. **Organizasyon ve Yönetim**. 6.Basım. Ankara: Siyasal Kitabevi, 2002.
- Carey, Dennis ve Dayton Ogden. **The Human Side of M&A: How Ceos Leverage the Most Important Asset in Deal Making**. Oxford: Oxford University Press, 2004.
- Cianni, Mary. “Implementation Stage”, Jeffrey A. Schmidt (Ed.). **Making Mergers Work: The Strategic Importance of People** içinde. A Towers Perin/SHRM Foundation Publication,2002, ss.129- 153.
- Coffey, John, Valerie Garrow ve Linda Holbeche. **Reaping the Benefits of Mergers and Acquisitions: In Search of the Golden Fleece**. 1. Baskı. Oxford: Butterworth- Heinemann, 2002.

- Collins, David J. ve Cynthia A. Montgomery. “Kaynaklara Dayalı Rekabet: 1990 lı Yıllarda Strateji”, Ahmet Gürsel (çev.). **Şirket Stratejisi**. içinde. 1. Basım, Harvard Business Review- MESS, 2000, ss. 41- 67.
- Çetin, Canan, Besim Akın ve Vedat Erol. **Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi**. Canan Çetin (Ed.). 2. Basım. İstanbul: Beta, 2001.
- Çetin, Ölçüm Münevver. **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**.1.Basım. Ankara: Nobel, 2004.
- Çetinkanat, Canan. **Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu**. 1. Basım. Ankara: Anı Yayıncılık, 2000.
- Dinçer, Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. 7. Baskı. İstanbul: Beta Yayıncılık, 2004.
- Durna, Ufuk. **Yenilik Yönetimi**.1.Basım. İstanbul: Nobel, 2002.
- Düren, Zeynep. **2000’li Yıllarda Yönetim**. 2. Basım. İstanbul: Alfa Basım, 2002.
- Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. 7. Basım. İstanbul: Beta, 2001.
- Fochler, Randolph. “Şirket Birleşmelerinde Stratejik İletişim”, Filiz Gürder (çev.). Haluk Sümer ve Helmut Pernsteiner (Ed.), **Şirket Birleşmeleri** içinde. İstanbul: Alfa Yayınları, 2004, ss. 469- 489.
- Giffin, Andrew F.“ The Due Diligence Stage”, Jeffrey A. Schmidt (Ed.), **Making Mergers Work: The Strategic Importance of People** içinde. A Towers Perrin/SHRM Foundation Publication, 2002, ss.77- 99
- Gökbel Altınırnak, Serpil.“Birleşmelerde Başarı ve Başarısızlık”, Haluk Sümer, Helmut Pernsteiner (Ed.). **Şirket Birleşmeleri** içinde. İstanbul: Alfa Yayınları, 2004, ss.213- 230.
- Gökbel, Doğan. “Farklı Ülke Şirketleri Arasındaki Birleşmelerin Türk Hukukundaki Vergisel Sonuçlarının Avrupa Birliği Hukuku ile Karşılaştırılması”, Haluk Sümer, Helmut Pernsteiner (Ed.), **Şirket Birleşmeleri** içinde , İstanbul: Alfa Yayınları, 2004
- Gökçe, Orhan. **İletişim Bilimine Giriş**. 4.Basım. Ankara: Turhan Kitabevi, 2002.
- Gutschelhofer, Alfred. “Füzyonlarda Controlling Sorunları”, Mustafa Morgil (çev.). Haluk Sümer ve Helmut Pernsteiner (Ed.). **Şirket Birleşmeleri** içinde. İstanbul: Alfa Yayınları, 2004, ss. 231- 246.
- Hodgetts, Richard M.. **Yönetim, Teori, Süreç ve Uygulama**. Canan Çetin ve Esin Can Mutlu (çev.). 2.Basım. İstanbul: Beta, 1999.

- Hussey, D.E.. **Kurumsal Değişimi Başarmak**. Tülay Savaşer (çev.). 1. Basım. İstanbul: Rota Yayınları, 1997.
- Kavrakoğlu, İbrahim. **Değişim ve Yaratıcılık**. 1.Baskı, İstanbul: Kampus A.Ş Yayınları, 2000.
- Kaynak, Tuğray. **Organizasyonel Davranış Ve Yönlendirilmesi**. 2.Basım. İstanbul: Alfa, 1995.
- Keser, Aşkın. **Çalışma Yaşamında Motivasyon**. 1.Basım. İstanbul: Alfa Akademi, 2006.
- Köktürk Sümersan, Mehtap ve Şirin Odabaş Kont. “Birleşme ve Satınalmalarda İnsan Kaynakları ve Pazarlama Sorunları”, Haluk Sümer ve Helmut Pernsteiner (Ed.). **Şirket Birleşmeleri** içinde. İstanbul: Alfa Yayınları, 2004, ss.555- 587.
- Kraft, Michael ve John D.. “Results-Based Career Transition and Revitalization at the U.S. Office of Personnel Management, Marilyn K. Gowing, John D. Kraft ve James Campbell Quick (Ed.). **The New Organizational Reality: Downsizing, Restructuring,Revitalization** içinde.Washington: American Psychological Association, 1999, ss. 143- 163.
- Luffman, George, Stuart Sanderson, Edward Lea ve Brian Kenny. **İşletme Politikası**. İbrahim Anıl (çev.). 1. Basım, İstanbul: Beta Basım, 2000.
- Marx, Karl. **Yabancılaşma**. 2. Baskı. Ankara: Sol Yayınları, 2003.
- Meyerson, Debra E.. “Sessiz Sedasız Radikal Değişim”, Ahmet Kardam (çev.). **Kültür ve Değişim** içinde. 1. Basım. Harvard Business Review-MESS, 2003, ss.69- 90
- Noer, David. “Layoff Survivor Sickness: What It is and What to About it?”, Marilyn K. Gowing, John D. Kraft ve James Campbell Quick (Ed.), **The New Organizational Reality: Downsizing, Restructuring,Revitalization** içinde. Washington: American Psychological Association, 1999, ss. 207- 220.
- Oktay, Mahmut. **Davranış Bilimlerine Giriş**. 1. Baskı. İstanbul: Der Yayınevi, 2000.
- Okur, Ali Rıza. “Şirket Birleşmelerinin Kıdem Tazminatına Etkisi”, Haluk Sümer ve Helmut Pernsteiner (Ed.). **Şirket Birleşmeleri** içinde. İstanbul: Alfa Yayınları, 2004, ss. 49- 71.
- Özışık, Gürbüz Gülrüh. **İşletmelerde Ücretlendirmenin İlkeleri**. 1.Basım. İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2002.
- Pernsteiner, Helmut. “İşletme Bilimi Literatüründe Birleşme Kavramı”, Çağla Ersen (çev.). Haluk Sümer ve Helmut Pernsteiner (Ed.). **Şirket Birleşmeleri** içinde. İstanbul: Alfa Yayınları, 2004, ss. 589- 614.

- Rice, Brent L. "Integration Planning Stage", Jeffrey A. Schmidt (Ed.), **Making Mergers Work: The Strategic Importance of People** içinde. A Towers Perin/SHRM Foundation Publication, 2002, ss. 101- 127.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Melek Tüz. **Örgütsel Psikoloji**. 1. Basım. Bursa: Alfa Aktüel, 2005
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 1. Baskı. Bursa: Ezgi Kitabevi, 2000.
- Sağlam, Necdet ve Salim Şengel. "Şirket Birleşmeleri ve Muhasebeleştirilmesi", Haluk Sümer ve Helmut Pernsteiner (Ed.). **Şirket Birleşmeleri** içinde. İstanbul: Alfa Yayınları, 2004, ss.305- 326.
- Sargut, Selami. **Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetimi**. 2.Baskı. Ankara: İmge, 2001.
- Sarıkamış, Cevat. **Satınalmalar ve Yeniden Yapılanma: Şirket Birleşmeleri**, 1. Baskı, İstanbul: Avcıol Basım Yayın, 2003.
- Saruhan, Şadi Can ve Ayla Öncer Özdemir. **Değer Hedefli İşletmecilik**. 1. Baskı, İstanbul: M.Ü. Nihad Sayar Eğitim Vakfı Yayınları, No:529/762, 2004.
- Schmidt, Jeffrey A.. "Business Perspective on Merger and Acquisitions", Jeffrey A. Schmidt (Ed.). **Making Mergers Work: The Strategic Importance of People** içinde. A Towers Perin/SHRM Foundation Publication, 2002, ss.24-46.
- Schmidt, Jeffrey A.. "The Strategic Importance of People", Jeffrey A. Schmidt (Ed.). **Making Mergers Work: The Strategic Importance of People** içinde. A Towers Perin/SHRM Foundation Publication, 2002, ss. 3- 21.
- Sinangil Kepir, Handan. "Şirket Birleşmeleri ve Satınalmalarda İnsan-Yönetim-Kültür ve Stratejik İletişim", Haluk Sümer ve Helmut Pernsteiner (Ed.), **Şirket Birleşmeleri** içinde. İstanbul: Alfa Yayınları, 2004, ss. 615- 639.
- Şimşek, Şerif, Adnan Çelik, Tahir Akgemci ve Abdullah Soysal. **Kariyer Yönetimi**. 1. Basım. Ankara: Gazi Kitabevi, 2004.
- Telman, Nursel. **Çalışan Memnuniyeti**. 1. Basım. İstanbul: Epsilon Yayın, 2004.
- Terzi, Ali Rıza. **Örgüt Kültürü**. 1. Basım. Ankara: Nobel Yayın, 2000.
- Tevruz, Suna, İnci Artan ve Tülay Bozkurt. **Davranışlarımızdan Seçmeler**. 1. Basım. İstanbul: Beta Basım, 1999.
- Tortop, Nuri, Eyüp İsbir ve Burhan Aykaç. **Yönetim Bilimi**. 1. Baskı. Ankara: Yargı Yayınları, 1993.

- Torun, Alev. “Stres ve Tükenmişlik”, Suna Tevruz (Ed.). **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi** içinde. Ankara: Türk Psikoloji Derneği Yayınları, 1997, ss.43- 53.
- Tutar, Hasan. **Örgütsel İletişim**. 1.Baskı. Ankara: Seçkin Yayınevi, 2003.
- Tülay Bozkurt.“İşletme Kültürü: Kavram Tanımı ve Metodolojik Sorunlar”, Suna Tevruz (Ed.). **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi** içinde. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayını, 1997, ss. 83- 102.
- Tüz, Melek. **Değişim ve Kaos Ortamında İşletme Davranışı**. 1. Basım. Bursa: Alfa Akademi, 2004.
- Ülgen, Hayri ve S.Kadri Mirze. **İşletmelerde Stratejik Yönetim**. 1.Basım, İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2004.
- Uyargil, Cavide.“Şirket Birleşmelerinde Stratejik İnsan Kaynakları”, Haluk Sümer ve Helmut Pernsteiner (Ed.). **Şirket Birleşmeleri** içinde. İstanbul: Alfa Yayınları, 2004,ss.641- 659.
- Yalçın, Azmi. **Değişim Yönetimi**. 1. Basım. İstanbul: Nobel Kitabevi, 2002.
- Yeniçeri, Özcan. **Örgütsel Değişmenin Yönetimi**. 1. Basım. Ankara: Nobel Yayın, 2002.
- Zaim, Sabahattin. **Çalışma Ekonomisi**. 10. Basım. İstanbul: Filiz Kitabevi, 1997.

Sürekli Yayınlar

- Çarıkçı, İlker. “Çalışanlarda İş Tatminini Etkileyen Kişisel Özellikler ve Örgütsel Sonuçları”. **Verimlilik Dergisi: Milli Prodüktivite Merkezi**. Sayı: 4, 2001, ss.161- 162.
- D’Arcy, Carl, John Syrotuik ve C. M. Siddique. “Perceived Job Attributes, Job Satisfaction and Psychological Distress: A Comparison of Working Men and Woman”. **Human Relations**. Vol.37, No.8, 1984, ss.603-611.
- Farrell Dan ve Carol Lee Stamm.“Meta Analysis of the Correlates of Employee Absence”. **Human Relations**. Vol.41, No.3,1988, ss. 211-227
- Gattiker, Urs E. ve Laurie Larwood. “Predictors For Managers’ Career Mobility, Success and Satisfaction”. **Human Relations**. Vol. 41, No. 8, 1988, ss.569-591.
- Guisseppe A. Forgionne ve Vivian E. Peeters. “Differences in Job Motivation and Satisfaction Among Female and Male Managers”. **Human Relations**. Vol.35, No.2, 1982, ss.101-118.
- Hackett,Rick D.. “Age, Tenure and Employee Absenteeism”. **Human Relations**. Vol. 43, No. 7, 1990,ss. 601-619.
- Hamel Klenke, Karin E. ve John E. Mathieu. “Role Strains, Tension and Job Satisfaction Influences on Employees’ Propensity to Leave: A Multi Sample Replication d Extension”. **Human Relations**. Vol. 43, No. 8, 1990,ss. 791-807.
- Jamal,Muhammad. “Relation of Job Stres and Type-A Behavior to Employees’ Job Satisfaction, Organizational Commitment, Psychosomatic Health Problems and Turnover Motivation”. **Human Relations**. Vol.43, No.8, 1990, ss.727- 738.
- Khaleque,A ve M.A. Rahman. “Perceived Importance of Job Facets and Overall Job Saticfaction of Industrial Workers”. **Human Relations**. Vol. 40, No: 7, 1987, ss.401-416
- Kırel, Çiğdem. “Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi”. **İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi**. Cilt: 28, No: 2, Kasım 1999, s.115-136.
- Kitapçı, Hakan, Bülent Sezen ve Murat Memiş. “Proje Takımlarında Çalışanları Güçlendirmenin, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Kariyer Süreci Örneği”. **Atatürk Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**. Cilt: 16, Sayı:5- 6, ss. 215-232.
- Kitapçı, Hakan ve Bülent Sezen. “Çalışanların Tatminin Belirleyici Unsurlar Üzerine Bir Araştırma: Kariyer Süreci Örneği”. **Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi**. Cilt:12, Sayı:1,Elazığ:2002,

- Mitra, Atul, G.Douglas Jenkins ve Nina Gupta, “Meta Analytic Review Between Absence and Turnover”. **Journal of Applied Psychology**. Vol. 77, No. 6, 1992, ss. 879- 889.
- Mueller, Charles W.,Douglas S. Wakefield, James L. Price, James P. Curry ve Joanne C. McCloskey.“A Note on the Validity of Self Reports of Absenteeism”. **Human Relations**. Vol.40, No.2,1987, ss.117- 123.
- Nicholson, Nigel, Toby Wall ve Joe Lischeron. “The Predictability of Absence and Propensity to Leave from Employees’ Job Satisfaction and Attitudes Toward Influence in Decision Making”. **Human Relations**. Vol. 30, No.6, 1977, ss.499-514.
- Örücü, Edip ve Barış Safran.“İmalat İşletmelerinde orta ve üst kademe yöneticilerinin ücret düzeylerinin problem çözme başarıları üzerine etkisi”. **Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. Cilt:16, Sayı:5- 6, 2002, ss. 201- 213.
- Ferris, Gerald R.ve Kendrith M. Rowland. “Tenure as a Moderator of the Absence-Intent to Leave Relationship”. **Human Relations**. Vol.40, No.5,1987, ss. 255-266.
- Rice, Robert W., Suzanne M.Phillips ve Dean B. Mcfarlin. “Multiple Discrepancies and Pay Satisfaction”. **Journal of Applied Psychology**. Vol. 75, No.4, 1990, ss. 386- 393.
- Ronen, Simcha. “Job Satisfaction and the Neglected Variable of Job Seniority”. **Human Relations**. Vol.31, No.4,1978, ss.297- 308
- Zeitz, Gerald. “Age and Work Satisfaction in a Government Agency: A Situational Perspective”. **Human Relations**. Vol. 43, No.5, 1990, ss. 419- 438.

Diğer Yayınlar

Acar, Ahmet Cevat. “**Ücret Yönetimi**”, Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü, Gebze, 1995.

Ernst&Young. **Birleşme ve Satınalma İşlemleri 2003 Raporları**. İstanbul, 2004.

Ernst&Young. **Birleşme ve Satınalma İşlemleri 2004 Raporları**. İstanbul, 2005.

Ernst&Young. **Birleşme ve Satınalma İşlemleri 2005 Raporları**. İstanbul, 2006.

Ernst&Young. **Birleşme ve Satınalma İşlemleri 2006 Raporları**. İstanbul, 2007.

Sifoğlu, Hande. “Değişim Uygulamalarını Gerçekleştiren İşletmelerde İş Tatmini”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Yıldız Teknik Üniversitesi SBE, 2003.

Özgeldi, Mürşide. “Şirket Birleşmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi ve Bir Örnek Olay Çalışması”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**. İstanbul Üniversitesi SBE, 2001.

Atan, Özlem. “Organizasyonlarda Yöneten ve Yönetilenlerin İş Tatmini ve Motivasyonu”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. İstanbul Teknik Üniversitesi FBE, 1994.

Taştan Bal, Seçil. “Şirket Birleşmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi ve Uygulamadan Bir Örnek”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Marmara Üniversitesi SBE, 2003.

Mertol, Şengül “Orta Kademe Yöneticilerinin İş Tatmini ve Kaygı Düzeylerinin Karşılaştırılması”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. İstanbul Üniversitesi İE, 1993.

Söylemez, Didem. “Sağlık Personelinin İş Doyumu ile İlgili Bir Meta analizi Çalışması”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Marmara Üniversitesi SBE, 2003.

<http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/997.html>

<http://www.gib.gov.tr/index.php?id=1028>

http://www.vergisirkuleri.com/publication_paper.asp?publication_paper_id=5&page_id=1#