

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETMELERDE YENİDEN YAPILANDIRMA SÜRECİ
VE ÇALIŞANLAR AÇISINDAN ETKİLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

UMUT TORBALI

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

OCAK 2017

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETMELERDE YENİDEN YAPILANDIRMA SÜRECİ
VE ÇALIŞANLAR AÇISINDAN ETKİLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

UMUT TORBALI

1303811557

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

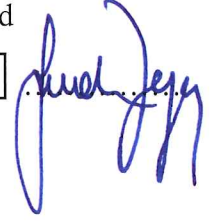
Tez Danışmanı: Doç. Dr. Suat BEGEÇ

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler, Enstitüsü'nün 1303811557 numaralı Yüksek Lisans öğrencisi, "Umut TORBALI", ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı "İşletmelerde Yeniden Yapılandırma Süreci ve Çalışanlar Açısından Etkileri" başlıklı tezini, aşağıda imzaları olan jüri önünde savunmuş ve oy birliği ile başarılı olarak kabul edilmiştir.

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Suat BEGEÇ

Türk Hava Kurumu Üniversitesi

Kabul/Red



Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Dursun BİNGÖL

Türk Hava Kurumu Üniversitesi

Kabul/Red



: Doç. Dr. Türker TOPALHAN

Gazi Üniversitesi

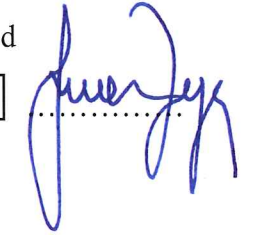
Kabul/Red



: Doç. Dr. Suat BEGEÇ

Türk Hava Kurumu Üniversitesi

Kabul/Red



Tez Savunma Tarihi: 26 Ocak 2017

ONAY

Yrd. Doç. Dr. Ruhi KILIÇ

Enstitü Müdürü

Tarih: 14./02./2017.



**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum, “İşletmelerde Yeniden Yapılandırma Süreci ve Çalışanlar Açısından Etkileri” adlı çalışmamın, tarafımdan akademik etik ve kurallara aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

18.01.2017

Umut TORBALI



ÖNSÖZ

Çalışmamın her aşamasında desteklerini ve bilgilerini benimle paylaşan Sayın Hocam, Tez Danışmanım Doç. Dr. Sut BEGEÇ'e teşekkürü bir borç bilirim.

Tezimde emeği geçen ve ankete katılarak önemli araştırma verilerine ulaşmamı sağlayan tüm arkadaşlarıma en içten dileklerle teşekkür ederim.

Tüm çalışmalarım boyunca sabırla beni destekleyen aileme teşekkürlerimi sunarım.

Ocak 2017

Umut TORBALI

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLO LİSTESİ	vii
ÖZET	x
ABSTRACT	xii
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	4
1. İŞLETMELERDE YENİDEN YAPILANDIRMA SÜREÇ VE UYGULAMALARI	4
1.1 Yeniden Yapılandırmanın Kavramsal Çerçevesi	4
1.1.1 Yeniden Yapılandırmanın Tanımı ve Özellikleri	4
1.1.2 Yeniden Yapılandırmanın Amaç ve Hedefleri	6
1.1.3 Yeniden Yapılandırmanın Fonksiyon ve Önemi	7
1.2. Yeniden Yapılandırma Yöntem ve Türleri	8
1.2.1 İnsan Kaynaklarında Yeniden Yapılandırma	8
1.2.2 Fonksiyonel Kaynaklarda Yeniden Yapılandırma	9
1.2.3 Teknolojik Kaynaklarda Yeniden Yapılandırma	10
1.2.4 Organizasyon Yapısında Yeniden Yapılandırma	13
1.3. Yeniden Yapılandırmanın Yönetim Süreçleri ve Aşamaları	18
1.3.1 Yeniden Yapılandırma Yönetiminin Birinci Aşaması	19
1.3.1.1 Yeniden yapılandırma amaç ve hedeflerin belirlenmesi	19
1.3.1.2 Yeniden yapılandırma kararının alınması	20
1.3.2 Yeniden Yapılandırma Yönetiminin İkinci Aşaması	21
1.3.2.1 İşlerin, kaynakların ve görevlerin planlanması	21
1.3.2.2 İzlenecek taktik ve stratejilerin belirlenmesi	22
1.3.3 Yeniden Yapılandırma Yönetiminin Üçüncü Aşaması	24
1.3.3.1 Uygulamaya geçilmesi ve koordinasyonun sağlanması	24
1.3.3.2 Kontrol, denetim ve geri bildirim mekanizmasının işletilmesi	26
1.3.4 Yeniden Yapılandırma Yönetiminin Dördüncü Aşaması	28
1.3.4.1 Süreçlerin gözden geçirilerek değişime direncin yönetilmesi	28
İKİNCİ BÖLÜM	32
2. YENİDEN YAPILANDIRMA ÖRNEK UYGULAMASI	32
2.1 Örnek İşletmede Yeniden Yapılandırma İhtiyacının Ortaya Çıkış Nedenleri	32
2.1.1 Örnek İşletmede Yeniden Yapılandırma Amaç ve Hedeflerinin Belirlenme Adımları	34
2.1.1.1 Örnek işletmede yapılan kısa dönem çalışmaları	35

2.1.1.2	Örnek işletmede yapılan uzun dönem çalışmaları.....	37
2.2	Örnek İşletmede Yeniden Yapılandırma Faaliyetleri.....	38
2.2.1	Örnek İşletmede Verimliliği Değerlendirme Sisteminin Kurulması	39
2.2.2	Örnek İşletmede Organizasyon Yapısının Yeniden Yapılandırılması	40
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM		44
3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE BULGULARI		44
3.1	Araştırmanın Yöntemi.....	44
3.1.1	Araştırmanın Örneklem ve Evreni	44
3.1.2	Veri Toplama Araçları.....	45
3.1.3	Araştırmada Kullanılan Anketle İlgili Genel Bilgiler	45
3.2	Araştırmanın Bulgularının Değerlendirilmesi.....	46
3.2.1	Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	46
3.2.2	Anketin Genel Değerlendirmesi	48
3.2.3	Ankette “Gelişim” Konusunun Değerlendirilmesi.....	49
3.2.4	Ankette “İlerleme” Konusunun Değerlendirilmesi	50
3.2.5	Ankette “İşin Kendisi” Konusunun Değerlendirilmesi	51
3.2.6	Ankette “Ücret ve Sosyal Haklar” Konusunun Değerlendirilmesi	52
3.2.7	Ankette “Takdir” Konusunun Değerlendirilmesi.....	53
3.2.8	Ankette “Şirket Yönetimi ve Politikaları” Konusunun Değerlendirilmesi	54
3.2.9	Ankette “İlk Yönetici” Konusunun Değerlendirilmesi	56
3.2.10	Ankette “İletişim” Konusunun Değerlendirilmesi	57
3.2.11	Ankette “Çalışma Koşulları” Konusunun Değerlendirilmesi	58
3.2.12	Ankette “Statü” Konusunun Değerlendirilmesi	59
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM		61
4. SONUÇ VE ÖNERİLER		61
KAYNAKLAR		64
EKLER		68
	Ek-A: Çalışan Memnuniyet Anketi Soruları.....	69
ÖZGEÇMİŞ		86

TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1 : Değişime karşı sergilenen tutum.....	30
Tablo 2.1 : Danışman firmanın belirlediği ihtiyaç analizi faaliyet adımları.	36
Tablo 2.2 : İşletmede yeniden yapılandırma sonrasındaki unvanlar.	42
Tablo 3.1 : Katılımcıların demografik özellikleri.	46
Tablo 3.2 : Anketin genel değerlendirmesi.	48



ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1	: Yeni fikir-inovasyon-değişim sıralaması.....	12
Şekil 1.2	: Operasyonel yeniden yapılandırma.	14
Şekil 1.3	: Organizasyonlarda yeniden yapılandırma ve değişim planı.....	16
Şekil 1.4	: Yeniden yapılandırma yönetiminin aşamaları.	18
Şekil 1.5	: Üç Aşamalı değişim süreci.	25
Şekil 1.6	: Yeniden yapılandırmada planlama-kontrol çevrimi.	27
Şekil 1.7	: Açık sistem yaklaşımı.....	28
Şekil 2.1	: Yeniden yapılandırma öncesinde organizasyon şeması.	34
Şekil 2.2	: Yeniden yapılandırma sonrasında organizasyon şeması.	41
Şekil 3.1	: Gelişim konusunun yeniden yapılandırma öncesinde değerlendirilmesi.	49
Şekil 3.2	: Gelişim konusunun yeniden yapılandırma sonrasında değerlendirilmesi.	49
Şekil 3.3	: İlerleme konusunun yeniden yapılandırma öncesinde değerlendirilmesi.	50
Şekil 3.4	: İlerleme konusunun yeniden yapılandırma sonrasında değerlendirilmesi.	50
Şekil 3.5	: İşin kendisi konusunun yeniden yapılandırma öncesinde değerlendirilmesi.	51
Şekil 3.6	: İşin kendisi konusunun yeniden yapılandırma sonrasında değerlendirilmesi.	52
Şekil 3.7	: Ücret ve sosyal haklar konusunun yeniden yapılandırma öncesinde değerlendirilmesi.	53
Şekil 3.8	: Ücret ve sosyal haklar konusunun yeniden yapılandırma sonrasında değerlendirilmesi.	53
Şekil 3.9	: Takdir konusunun yeniden yapılandırma öncesinde değerlendirilmesi.	54
Şekil 3.10	: Takdir konusunun yeniden yapılandırma sonrasında değerlendirilmesi.	54
Şekil 3.11	: Şirket yönetimi ve politikaları konusunun yeniden yapılandırma öncesinde değerlendirilmesi.	55
Şekil 3.12	: Şirket yönetimi ve politikaları konusunun yeniden yapılandırma sonrasında değerlendirilmesi.	55
Şekil 3.13	: İlk yönetici konusunun yeniden yapılandırma öncesinde değerlendirilmesi.	56
Şekil 3.14	: İlk yönetici konusunun yeniden yapılandırma sonrasında değerlendirilmesi.	56
Şekil 3.15	: İletişim konusunun yeniden yapılandırma öncesinde değerlendirilmesi.	57
Şekil 3.16	: İletişim konusunun yeniden yapılandırma sonrasında değerlendirilmesi.	57

Şekil 3.17 : Çalışma koşulları konusunun yeniden yapılandırma öncesinde değerlendirmesi.	58
Şekil 3.18 : Çalışma koşulları konusunun yeniden yapılandırma sonrasında değerlendirmesi.	58
Şekil 3.19 : Statü konusunun yeniden yapılandırma öncesinde değerlendirmesi.	59
Şekil 3.20 : Statü konusunun yeniden yapılandırma sonrasında değerlendirmesi.	59



ÖZET

İŞLETMELERDE YENİDEN YAPILANDIRMA SÜRECİ VE ÇALIŞANLAR AÇISINDAN ETKİLERİ

TORBALI, Umut

Yüksek Lisans, İşletme Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Suat BEGEÇ

18 Ocak 2017, 86 sayfa

Günümüz küreselleşen piyasa şartlarında işletmeler arasında rekabetin şiddetlenmesi, işletmeler nezdinde üretilen ve örgütsel etkinliği arttırmayı hedefleyen yenilikçi uygulamaların yaygınlaşmasını sağlamıştır. Özellikle günümüz işletme yöneticileri üretim süreçlerini iyileştirecek, değişen teknolojik koşullara göre yatırımlarını yeniden yapılandıracak ve örgütsel etkinliğini arttıracak nitelikte yeni yatırımlara yönelmeye başlamıştır.

İşletmeler günümüzde yeniden yapılandırma çalışmalarını finansal ve sermaye boyutunda yapabildiği gibi, yatırımları, organizasyon yapısını, müşteri ve pazarını da yeniden yapılandırabilmektedir. Teknolojinin günümüzde hızlı ilerleyişi ile araştırma-geliştirme ve üretim geliştirme yatırımları da işletmeler için önem kazanmıştır. Organizasyonun yeniden yapılandırılması da değişim süreci içerisinde işletmelerin başvurduğu yeniden yapılandırma yöntemleri arasında yer almaktadır.

Organizasyonun yeniden yapılandırılmasıyla işletmenin yönetim kabiliyetini geliştirilmesi, verimliliği artırması, iş süreçlerinin etkinliğini artırması ve sonuç olarak işletmeyi şeffaf ve kontrol edilebilir bir yapıya kavuşturması hedeflenir.

Bu çalışmada yeniden yapılandırma yöntemlerinden organizasyonun yeniden yapılandırılmasının uygulandığı örnek bir işletmenin, yeniden yapılandırma sürecini gerçekleştirme aşamaları ile organizasyonun yeniden yapılandırılmasının çalışanlara olan etkisi incelenmiştir.

Araştırmanın temel amacı, yeniden yapılandırma sonrasında çalışanların şirketlerine aidiyetini ve aynı işletmede çalışmaya devam etme eğilimlerini değerlendirmek, yeniden yapılandırma ile çalışanların değişen imkânlardan duydukları hoşnutluk düzeyini belirlemektir.

Anket uygulanarak yapılan bu araştırmada, işletmede gerçekleştirilen yeniden yapılandırmanın çalışanlar açısından etkileri incelenmiştir. Yeniden yapılandırma öncesinde bir anket uygulanmış, çalışanların memnuniyet düzeyleri belirlenmiştir. Yeniden yapılandırma sonrasında yapılan anket çalışması ile yeniden yapılandırmanın çalışanlar açısından etkileri yorumlanmaya çalışılmıştır.

Araştırma sonucunda işletmede yapılan organizasyonun yeniden yapılandırma çalışmasının, çalışanların memnuniyet düzeylerini arttırdığı, işletmeye aidiyet duygusu kazandırdığı, çalışanlara verilen imkânlardan memnuniyetin arttığı ve organizasyonun yeniden yapılandırılmasının çalışan memnuniyetine pozitif katkı sağladığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yeniden yapılandırma, süreç yenileme, organizasyonel değişim

ABSTRACT

THE RESTRUCTURING PROCESS IN ENTERPRISES AND ITS EFFECTS FROM THE PERSPECTIVE OF EMPLOYEES

TORBALI, Umut

Master, Department of Management

Thesis Supervisor: Assoc. Prof. Suat BEGEÇ

January, 18th 2017, 86 pages

The intensification of competition among businesses in today's globalized market conditions has enabled the widespread use of innovative practices aiming the enhancement of productive and organizational effectiveness at enterprises. In particular, today's business executives have begun to tend towards new investments which will improve their production processes, restructure their investments according to the changing technological conditions and increase their organizational effectiveness.

Today, enterprises can also restructure their investments, organizational structures, customers and market, as they can do their restructuring work on financial and capital dimensions. With the rapid progress of technology today, research and development and production development investments, too, have gained importance for enterprises. Reorganization is also one of the restructuring methods that enterprises apply in the process of change.

With reorganization, the enterprise is aimed to improve its management capability, increase efficiency, increase the effectiveness of business processes and as a result give the enterprise a transparent and controllable structure.

In this study, realization of the phases of restructuring process of a sample enterprise, in which reorganization is implemented among the methods of restructuring, as well as the effect of reorganization on the employees are examined.

The main purpose of the research is to assess employees' sense of belonging to their companies and their tendency to continue working at the same enterprise after restructuring, and to determine employees' level of satisfaction with the changing opportunities through restructuring.

In this research conducted by applying a questionnaire, the effects of restructuring carried out at the enterprise were examined from the perspective of employees. Satisfaction levels of employees were determined by a questionnaire applied before the restructuring. With the questionnaire study conducted after the restructuring, the effects of restructuring were attempted to be interpreted from the perspective of employees.

As a result of the research, it has been found that reorganization work at the enterprise has increased employees' satisfaction levels, helped them gain the sense of belonging to the enterprise, increased satisfaction with the opportunities provided to employees and reorganization provided a positive contribution to employee satisfaction.

Key Words: Restructuring, process renewal, organizational change

GİRİŞ

Günümüzde işletmeler arasında rekabetin şiddetlenmesi, işletmeler nezdinde üretsel ve örgütsel etkinliği arttırmayı hedefleyen yenilikçi uygulamaların yaygınlaşmasını sağlamıştır.

Özellikle işletme yöneticileri üretim süreçlerini iyileştirecek, değişen teknolojik koşullara göre yatırımlarını yeniden yapılandıracak ve örgütsel etkinliğini arttıracak nitelikte yeni yatırımlara yönelmeye başlamıştır.

Sürekli gelişen ve değişen piyasa şartlarında işletmeler rakipleri karşısında ayakta durabilmek için faaliyetlerini sürekli gelişime ve değişime açık tutmak durumundadırlar. Zira teknolojik ve çevresel değişimlere ayak uyduramayan işletmeler sektöründe yaşanan şiddetli rekabet savaşını kaybetmeye mahkûm olmaktadır.

Ülkemizde de işletmeler yalnızca ulusal firmalar ile değil, uluslararası firmalar ile de rekabet etmek durumundadır. Piyasaların entegrasyonu ile ulusal bir firma yurt dışından mal ve hizmet talep edebildiği gibi, uluslararası firmalar da ülkemizde mal ve hizmet üreten işletmeler ile ticaret yapabilmektedir. Piyasa şartlarının eşit olmadığı noktalarda işletmeler için rekabet etmek de zorlaşmaktadır. İşletmeler rekabet ortamını, kaliteli ve hızlı hizmet üreterek fırsata çevirebilirler. Müşteri odaklı olmak ve müşterilerinden gelen taleplere hızlı geri dönüşler yapabilmek, esnek bir işletme yapısı kurabilmekten geçmektedir. İşletmeler, operasyonel yeniden yapılandırılmalar ile kaliteli ve hızlı mal ve hizmet üretebilir, yapılan teknoloji yatırımları ile birim üretim maliyetini azaltarak rekabet edebilir konuma gelebilmektedir.

İşletmelerin finansal yapıları da, değişen piyasa şartlarına uyum sağlamalıdır. Finansı güçlü firmalar, finansal yapılarını değişime hazırlayan başka bir deyişle finansal yeniden yapılandırmayı sağlamış işletmeler finansal krizlerden en az etkilenen işletmeler olmaktadır.

Yeniden yapılandırma, işletmelerde finansal ve sermaye boyutunda yapılabildiği gibi, yatırımlarda, organizasyon yapısında, müşteri ve pazarda da yapılabilmektedir.

Teknolojinin günümüzde hızlı ilerleyişi ile araştırma-geliştirme ve üretim geliştirme yatırımları da işletmeler için önem kazanmıştır.

Organizasyonun yeniden yapılandırılması, değişim süreci içerisinde işletmelerin başvurduğu yöntemler arasında yer almaktadır. Organizasyonun yeniden yapılandırması ile işletmelerin iş süreçlerinin verimini arttırmanın yanı sıra, işletmenin organizasyon yapısı yeniden değerlendirilerek, işletmedeki süreçlerinin gelişimi hedeflenmektedir.

İşletmelerde yeniden yapılandırma kararının alınmasının ardından uygulama aşamasında çalışanların desteği alınmaktadır. İşletme süreçleri içerisinde çalışanların görüşleri, yeniden yapılandırmaya olan bakış açılarını göstermesi bakımından belirleyici olmaktadır. Çalışanların, değişimin parçası olduklarını hissetmeleri, yeniden yapılandırma süreçlerine dâhil olmalarını kolaylaştıracaktır. Değişim çalışanlar ile başlayan bir süreçtir. Çalışanların yeniden yapılandırmaya katkıları, standart iş yapış şekillerinden uzaklaşarak değişime hızlı yanıt verebilmelerinden geçecektir.

Yapılan bu araştırma ile organizasyonu yeniden yapılandırılan işletmelerde çalışanların memnuniyet düzeylerinin değişimi incelenmektedir. Organizasyonu yeniden yapılandırmanın işletmede köklü değişimler meydana getirmesi, süreç içerisinde çalışanların aidiyetlerinin değişimi, çalışanların işlerini severek yapma hissi, çalışanların işletmelerine bağlılığı ve çalışmaya devam etme eğilimleri ile işletmenin çalışanlara sağladığı imkânlardan memnuniyet düzeylerindeki değişimin ortaya konulması beklenmektedir.

Organizasyonun yeniden yapılandırılması, süreçlerin yalın hale getirilmesini, çalışanların asıl işe ayırdıkları vakti verimli kullanmalarını, çalışanların yetkinlikleri dışındaki görevler yerine uzmanlıkları dâhilinde çalışmalarını sağlamaktadır. Organizasyonun yeniden yapılandırılması ile çalışanların yetkinliklerini kullanabildiği, kendini mesleki ve kişisel olarak geliştirebildiği bir organizasyon yapısının kurulması, çalışanların işletmeye olan çalışan bağlılığını ve motivasyonu arttırmaktadır.

Söz konusu temel amaç ve hedefler doğrultusunda yapılan bu araştırma, aşağıda özetlenen başlıklar altında üç bölüm şeklinde yapılmıştır:

Araştırmanın birinci bölümünde, işletmelerin yeniden yapılandırma süreç ve uygulamaları teorik düzeyde incelenmiştir. Bu bölümde yeniden yapılandırmanın işletmeler için temel amaçları değerlendirilmiş ve yeniden yapılandırma çeşitleri anlatılmıştır. Bölümde ayrıca yeniden yapılandırma sürecinde işletmelerin yeniden yapılandırma uygulamaları ve değişimi yönetme süreçleri ve aşamaları açıklanmıştır.

İkinci bölümde işletmede yapılan organizasyonun yeniden yapılandırılması süreç ve uygulamaları anlatılmıştır. Yeniden yapılandırma ihtiyacının işletmede tespit edilmesi anlatılmış, yeniden yapılandırma sürecine karar verilmesi ile birlikte işletmede yapılan organizasyon yeniden yapılandırma çalışmaları, çalışanlara ve işletmeye olan etkileri açıklanmıştır.

Araştırmanın üçüncü ve son bölümünde ise organizasyonu yeniden yapılandırılan örnek bir işletmede yapılan iki ayrı dönemdeki anket çalışmasının değerlendirmesi detaylı olarak yapılmaya çalışılmıştır. İki anket çalışması, farklı yıllarda yapılan anketler olup yeniden yapılandırma öncesi çalışan görüşleri ile yeniden yapılandırma sonrasındaki çalışan görüşlerini içermektedir. Araştırma sonucunda ulaşılan bulgular, yeniden yapılandırma sonrasındaki çalışan memnuniyeti ve çalışanların işletmeye bağlılığı, elde edilen bilgiler ışığında yorumlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE YENİDEN YAPILANDIRMA SÜREÇ VE UYGULAMALARI

Günümüzde küreselleşen piyasalarda rekabetin artması, ulusal piyasalar ile uluslararası piyasaların ortak çalışması, ulusal ve uluslararası piyasaların ortak bilgi ve hizmet alışverişi yapmaya başlaması ulusal piyasada faaliyet gösteren firmaların rekabet ortamından olumsuz etkilenmelerine neden olmuştur.

Şiddetlenen rekabet ortamında işletmeler sürdürülebilir ve kalıcı olabilmek için süreçlerini ve organizasyonlarını yeniden yapılandırma yoluna gitmektedirler (Akkaya ve Tükenmez, 2007:179).

Birinci bölümde yeniden yapılandırmanın kavramsal çerçevesi tanımlanmış, yeniden yapılandırmanın özellikleri anlatılarak, yeniden yapılandırmanın yöntem, türleri ve yönetim aşamaları incelenmiştir.

1.1 Yeniden Yapılandırmanın Kavramsal Çerçevesi

Yeniden yapılandırma kavramı, işletmelerin finansal ve organizasyon yapılarında kısacası süreçleri içerisindeki tüm iş yapış biçimlerinde değişimleri içerir. Böylesine geniş kapsamlı konuda öncelikle yeniden yapılandırmanın kavramsal çerçevesi incelenmiştir.

1.1.1 Yeniden Yapılandırmanın Tanımı ve Özellikleri

Literatürde yeniden yapılandırma kavramının, “belirli amaçlarla girişilen planlı ve bilinçli değiştirme hareketi” ya da “köklü reform girişimleri” şeklinde tanımlandığı görülmektedir (Kumru ve Oral, 2012).

Başka bir kaynağa göre yeniden yapılandırma, işletmelerin rekabet şartlarına uyabilmek, müşterilerine daha iyi, daha kaliteli, daha çabuk hizmet sunabilmek, daha fazla kar etmek ve gelişme hızının sürekliliğini koruyabilmek için; hızla değişen dünya şartlarına ayak uydurmak üzere, kendisini fiziki ve psikolojik alanlarda baştan aşağı yeniden düzenlemesidir (Yıldırım ve Yavan, 2007:118).

Kara M. v.d.' ne göre yeniden yapılandırma ile, daha iyi, kaliteli, hızlı ve ucuz müşteri hizmeti sağlanır, yönetim sürecinde iyileştirmeler yapılır, yönetimin etkinliği ve verimi artırılır, işletmenin süreçlerinde kademe sayısı azaltılır ve ürün kalitesinin geliştirilmesi sağlanır (Kara M. v.d., 2015).

Koçel'e göre, süreçlerin yeniden düzenlenmesi anlamına gelen yeniden yapılandırma, işletmenin politika ve usulleri, yapısal ilişkileri, roller ve hedefler, öncelikler, standartlar, kaynaklar, örgüt kültürü, grup süreçleri, haberleşme kanalları, üretim süreçleri, iş akışı, teknolojik yapı ve çalışanların bilgisi, yetenekleri, tutumları ve davranışlarındaki değişimi içerir (Koçel, 2003: 696).

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere işletmeler açısından yeniden yapılandırmanın kapsamı oldukça geniştir. Kavramın özelliklerine bakıldığında, yeniden yapılandırma sadece idarenin bütünü veya sınırlı bir alanı ile ilgili olarak genel yapının, günün gelişen koşullarına uydurulması olmayıp; bir kuruluşun amaç ve programlarını en az emek, para ve zaman harcayarak en etkili ve kaliteli biçimde gerçekleştirmeye yönelik amaç ve programlar, personel örgüt, metot, yer, tesis, malzeme, makine, teçhizat ve mevzuatla ilgili geliştirme ve iyileştirme çabalarının tümünü kapsadığını söylemek mümkündür (Kumru ve Oral, 2011: 4).

Yeniden yapılandırmanın tanımı yapıldıktan sonra, temel özelliklerine bakmak yerinde olacaktır. Öncelikle belirtilmektedir ki, yeniden yapılandırma ile farklı kapsamdaki işler tek iş olarak birleştirilebilir. Örneğin imalat sektöründe, hammaddenin satın alınması, hazırlığı, ön işlenmesi, imalata hazır hale getirilmesinden son ürünün üretimine kadar takip edilen operasyonlarda bazı birleştirmeler yapılmak suretiyle, tek bir süreç veya operasyon olarak yönetilmesi de bir yeniden yapılandırma uygulaması olarak nitelendirilebilir.

Ayrıca yeniden yapılandırmada işi yapanlar karar verme süreçlerinde etkin rol oynarlar. Süreçlerde görev alan çalışanların yeniden yapılandırmaya dâhil olması değişim sürecinin hızını arttırırken, değişimin hedefini bulmasını sağlar. Bu hali ile

işlerin yapılma sırası zorlanmadan bağımsız doğal akışı ile devam eder (Demir, 2008: 288).

Yeniden yapılandırmayla işletmelerin ana işine katkı sağlamayan yardımcı işler, uzman tedarikçilerden destek alınarak çözümlenebilir. Bu şekilde işletme ana işine odaklanmış olur.

Yeniden yapılandırmanın bir başka özelliği de işletmeleri, teknolojik ve yönetsel süreçler anlamında yenileyerek günün koşullarına uygun bir yapıya kavuşturmasıdır.

İşletmelerde teknik olarak yeniliklerin süreçlere dâhil edilmesi, uygun makina donanımların alınması ile gerçekleşirken, iş akışlarında da modernizasyon ile yeniden yapılandırma gerçekleştirilmektedir (Kumru ve Oral: 2012). Yeniden yapılandırmada modernizasyon ile iş süreçleri kolaylaştırılırken, işletmede yeni süreçler yaratılarak işletmeye ivme kazandırılır (Demir, 2008: 289).

Sonuç olarak yeniden yapılandırma günümüz işletmelerinin tüm süreç ve departmanları için vazgeçilmez bir uygulama olarak önem ve değerini her geçen gün arttırmaktadır.

1.1.2 Yeniden Yapılandırmanın Amaç ve Hedefleri

Yeniden yapılandırmanın, işletmenin maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi önemli performans ölçülerinde çarpıcı gelişmeler yapmak olduğu tanımlanmıştır. Bu değerler ile birlikte yeniden yapılandırmanın amaç ve hedeflerini açıklamak yerinde olacaktır.

Öncelikle işletmeler, hizmetlerinde müşterilerinin ihtiyaçlarına en hızlı çözümü üretmeleri gerekmektedir. Zira arzın hızlı olması, müşteri memnuniyetinin bir göstergesidir (Kumru ve Oral: 2012).

Örneğin bir pizza firmasının telefon ile paket siparişi alırken müşterilerine taahhüt ettiği; sipariş saatinden en geç yarım saat sonra siparişin teslim edileceği, teslim edilmez ise ödemenin müşterisine iadesini garanti etmesi, firmanın süreçlerini yeniden değerlendirerek yaptığı bir yeniden yapılandırma uygulamasıdır. Bu iyi uygulama ile firmanın müşterilerinden aldığı olumlu geri bildirimler, yapılan yeniden yapılandırmanın işletmeye iyileştirme sağladığını göstermektedir.

Yeniden yapılandırmanın diğer bir kazanımı da hizmet kalitesinde artış olarak değerlendirilebilir. Hizmet kalitesi, müşterinin beklentileriyle gerçekleşen hizmet performansının karşılaştırılmasıdır (Sevim, Akdemir, Vatansever: 2008). İşletmenin

müşteriye vermiş olduğu hizmetin kalitesi ile müşterinin işletmeden beklentilerinin uyuşması kaliteli bir hizmetin sağlandığının göstergesidir.

İşletmeler yeniden yapılandırma ile hizmet kalitesini arttırmayı hedefler ve böylece işletmenin üretim ve sunum süreçleri hızlanarak, kalitesi olumlu yönde gelişir.

Sayılan nedenlerle denilebilir ki, yeniden yapılandırma, hızlı, kesintisiz ve kaliteli bir üretim ve hizmet hedefi ile üretim süreçlerini yeniden düzenleyerek, verimli bir örgüt yapısı kurmaya olanak verir (Kara M. v.d., 2015). Örneğin üretim kalitesinde yeniden yapılandırma yapacak olan bir işletme öncelikle müşteri taleplerini toplar, teknik ekip ve donanımının bu taleplere yanıt verecek ölçüde olup olmadığı ile ilgili hazırlığını yaptıktan sonra süreçlerini yeniden yapılandırabilir.

Son olarak yeniden yapılandırma, süreçler içindeki zaman ve para kaybettiren, kısacası sürece katkı sağlamayan çalışmaların ortadan kaldırılarak daha yalın bir üretim akışının olmasını amaçlar. Bölümler arası transfer gerektiren bir üretim akışında, gereksiz taşımaların ortadan kaldırılması için bölümler arası geçişin modernizasyonu ile süreç yeniden yapılandırılarak, üretim esnasında verim kaybına neden olan çalışmalar ortadan kaldırılmış olur.

Sayılan kazanımlar ve yararlar gözetildiğinde işletmelerde yeniden yapılandırmanın en önemli amacının müşteri hizmet kalitesini arttırmak, örgütsel performansı yükseltmek ve çağın gereklerine uygun hale gelmek olduğunu ifade etmek mümkündür.

1.1.3 Yeniden Yapılandırmanın Fonksiyon ve Önemi

Yeniden yapılandırmanın amaç ve hedefleri ile en temel fonksiyonunun mal ve hizmet kalitesini arttırmak, verilen hizmeti hızlandırmak, üretim verimini arttırarak son ürün birim maliyetini azaltmak olduğunu söylemek mümkündür.

Ancak yeniden yapılandırmanın fonksiyon ve önemi günümüz işletmelerinde bilhassa daha fazla önem kazanmıştır. Şöyle ki; günümüzde yerel ve ulusal pazarın küreselleşmesi, işletmelerin uluslararası bir yapıya dönmesini zorunlu kılmıştır. Bu yapı ekonomik bir kutuplaşma sağlamış ve işletmelerin arasındaki rekabeti körüklemiştir.

İşte bu yüzden üretim ve hizmet kalitesini sürekli yenileme işletmeler için bir seçicilik unsuru değil; zorunluluk halini almıştır. İşletmelerin kalite süreçlerini yeniden yapılandırmaları varlığını devam ettirmenin ön koşulu haline gelmiştir.

İşletmelerin müşterilerinden gelen taleplere sunduğu özel uygulamalar, özellikle teknolojiye hızlı ilerleme ile ürün çeşitliliğindeki hızlı gelişim son ürün kullanım ömrünün kısalması, bu ve benzeri gelişmeler işletmelerin hızlı değişimini gerektirmiş ve yeniden yapılandırmanın önemini arttırmıştır (Gökmen, 2010).

1.2. Yeniden Yapılandırma Yöntem ve Türleri

Günümüzde işletmelerin yeniden yapılandırma amaç ve fonksiyonları çerçevesinde uygulama yöntemleri değişmektedir.

Jones'a göre işletmelerde yeniden yapılandırma yöntemleri 4 ana grupta incelenmektedir (Jones, 2013: 296). Bunlar;

1. İnsan Kaynaklarında,
2. Fonksiyonel Kaynaklarda,
3. Teknolojik Kaynaklarda,
4. Organizasyon Yapısındadır.
5. Yukarıda belirtilen yeniden yapılandırma yöntemleri aşağıda açıklanmıştır.

1.2.1 İnsan Kaynaklarında Yeniden Yapılandırma

İnsan Kaynakları, işletmelerin en önemli varlığıdır. İşletmelerin farklılıklarını, çalışanların yetkinlikleri ve becerileri belirlemektedir. Çalışanların yetkinlik ve becerileri, işletmelerin ilerlemesini sağlamaktadır. Başka bir deyişle işletmeler çalışanlarının becerilerini arttırdığı, kişisel gelişimlerine katkı sağladığı sürece gelişirler (Jones, 2013: 296).

İşletmenin kalitesi, çalışanların kalitesiyle ölçülür. Bir çok organizasyonun başarısı, işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmak için gerekli olan görevleri başarıyla gerçekleştirme bilgi ve becerisine sahip çalışanların bulunmasına bağlıdır (Robbins v.d., 2013: 184).

İnsan kaynakları yönetim kararları ve yöntemleri işletmenin doğru kişiyi istihdam ederek çalışanın işletmede kalıcı olmasını sağlamak açısından önemlidir. İşletmeler insan kaynakları yönetimini bünyelerinde uzmanlarla çalışarak yapabildiği

gibi, insan kaynakları danışmanlık firmaları ile de yapabilmektedir (Robbins v.d., 2013: 184).

İnsan kaynakları yeniden yapılandırması, işletme stratejilerine uygun çalışan yetkinliğini ve gelişimini sağlayarak veya uygun yetkinlikte çalışanları sürece dâhil ederek yapılmaktadır (Jones, 2013: 296):

Çalışanların gelişimi aşağıdaki adımlar izlenerek sağlanabilir (Johnes 2013: 296):

- Çalışanlara verilecek eğitimler ve hazırlanacak gelişim programlarıyla,
- Çalışanların değişen işletme kültürüne adaptasyonunun sağlanmasıyla, değişen iş planlarının çalışanlara aktarılmasıyla,
- Çalışanların iş motivasyonunun yükselmesi için çalışma standartlarının ve çalışma ortamının uygun hale getirilmesiyle,
- Teşvik ve ödül sistemi ile çalışanların iş motivasyonlarının yükseltilmesiyle,
- İşletmede öğrenen ve süreçlerde kendi karar verebilen bir organizasyon yapısının kurulabilmesi için üst yönetim yapısının değiştirilmesiyle.

Sayılan adımların izlenerek işletmedeki çalışan yetkinliğinin artırılması, süreçler arası çalışanların birbiri ile iletişiminin iyileştirilmesi beklenmektedir. Dinamik ve öğrenen bir sürecin yapılandırılmasıyla işletmenin kaliteli ve verimli hizmet, hızlı erişim gibi hedeflerine ulaşması sağlanır.

1.2.2 Fonksiyonel Kaynaklarda Yeniden Yapılandırma

İşletmenin fonksiyonel yapısı dahilinde bu bölümde, sermaye yapısında, yatırımlarında, müşteri ve pazarında yapılan yeniden yapılandırmalar literatür kapsamında incelenmiştir.

Sermaye yapısını yeniden yapılandırma ile işletmeler; faaliyet gösterdiği ana konuların dışında kalan bölümleri ekarte ederek, yöneticilerin asıl faaliyet alanında çalışmalarını sürdürmelerinin önünün açmış olur. Bu durumun sonucu olarak; başta büyük işletmeler olmak üzere, bölümlere ve iştiraklere kaynak sağlama ihtiyacı ortadan kaldırılmış olur. İşletmelerin kriz durumlarında verimlilik, etkinlik düzeylerini ve firma değerini arttıran bir sonuç ortaya konabilir (Özkanlı, 2011: 46).

Şirketlerin varlıklarını yeniden yapılandırması, çok başvurulan uygulamalardan birisidir. Varlıkların satın alımı ile birleşmeler veya varlıkların bir kısmının satılması gibi uygulamalar ile yeniden yapılandırmalar gerçekleştirilebilir (Alav, 2013: 48).

Sayılan finansal yeniden yapılandırma yöntemleri ile söylenebilir ki ekonomik değişkenliğin söz konusu olduğu durumlarda işletmeler ticari faaliyetlerini sürdürebilmek, diğer firmalar ile rekabete devam edebilmek için finansal yeniden yapılandırmayı işletmelerinde uygulamak durumunda olduğu görülmektedir.

Literatürde, yatırım kavramı bir işletmede nakdi değerlerin tesis yatırıma dönüşümü olarak tanımlanır (Bahar, 2004). İşletmelerin büyümeleri yatırımlar ile sürdürülür. Yatırımlara öncelik veren işletmeler, teknolojik gelişmeleri takip ederek küreselleşen piyasa şartlarında rekabetten etkilenmemiş olurlar.

Yatırımların yeniden yapılandırılmasında ise, yukarıda da açıklandığı gibi yeni teknolojiler ile üretim yapmak, kapasite arttırmak, kalite ihtiyacı, işçilikten tasarruf etmek, ürün maliyetini azaltmak, üretim darboğazını gidermek, ekonomik ömrünü tamamlayan makine ve teçhizatın yenilenmesi suretiyle yatırımlar yeniden yapılandırılır (Bahar, 2004).

Sonuç olarak işletmelerde yatırımların yeniden yapılandırılmasıyla, yeni teknolojiler ile verimli üretimler yapılmasının sağlanması, işçilik maliyetlerini azaltarak kaliteli üretim yapılmasını, bütün bunların sonucu olarak birim ürün maliyetinin azaltılmasını, kapasite darboğazını gidererek müşterilerine hızlı bir hizmet sağlanarak, işletmelerin kazanım elde etmesi hedeflenir.

İşletmelerde, mevcut pazarın genişletilmesi veya çeşitli değerler yaratan bölümlere ayrılması; o işletmenin pazardaki gücüne ilişkin sınır kararlarını oluşturmaktadır. İşletme çevresinde değişen faktörler veya girişimci bir işletmenin etkileri ile tüketici isteklerindeki değişikliklere ayak uydurma sebebiyle pazar sınırları yeniden yapılanmakta, yeni tüketici istekleri oluşmakta ve yeni değerler ortaya çıkmaktadır. Bu durum sonucunda pazardaki güce ilişkin sınır kararları, pazarın kontrolüne imkân vermektedir (Kıyan, Özer, 2011: 102-103).

1.2.3 Teknolojik Kaynaklarda Yeniden Yapılandırma

Teknolojinin günümüzde hızlı ilerleyişi ile araştırma-geliştirme ve üretim geliştirme yatırımları da işletmeler için önem kazanmıştır. Yaratıcı çalışmalara müşterilerin olumlu geri dönüşleri ve talepleri, işletmelerin teknolojik gelişimi takip etmelerini ve araştırma geliştirme faaliyetlerini desteklemelerini sağlamıştır (Bakan, 2004: 8).

İşletmelerin teknolojik yeniden yapılandırılması, işletmeye pazar fırsatlarını kullanmak için destek sağlar. Yeniden yapılandırma ile işletmelerin piyasaya yeni ürün sürmeleri ya da mevcut ürünlerini geliştirerek müşteri çekmeye devam etmeleri sağlanır. Ürünün kalitesi ve güvenilirliği işletmenin alanında ve süreçlerindeki yetkinliğini ve gelişimini gösterir (Jones, 2013: 296).

İşletmeler gelişen teknoloji, uluslararası ticaretin gelişmesi, ülkeler arasındaki farklı ideolojilerin törpülenerek küreselleşme hareketlerine yönelmesi sonucu yenilenmeye karşı direnmesi mümkün olmamaktadır (Aydıntan, 2005: 80).

Kendini geliştirmeye ve yeniliklere açık olmayı benimsemiş kişi veya kuruluşlar faaliyetlerini sürdürdükleri ülke içinde değil tüm dünyayı etkileyebilecek bir güce sahip olmuşlardır. Bu sebeple stratejik ortaklıklar önem kazanmış ve dünyanın her yerinde yapılan ticari faaliyetlerin gelişmesine ön ayak olmuştur (Aydıntan, 2005: 80).

Teknolojideki gelişmeler ile bilişim çağına geçiş sonucu ortaya çıkan gelişmeler; müşteri tatminini sağlamak ve en hızlı bir şekilde müşteri isteklerine karşılık vermek işletmelerin ana amaçlarını oluşturmuştur. Bu gelişmeler sonucu müşterilere daha ucuz ama kaliteli ve hızlı ürün sağlamak gerekmektedir. Geçmişte uygulanan yeniden yapılandırma tarzları ise artık müşteri isteklerine cevap verememektedir. Bu durumda işletmeler müşteri odaklı olmayı benimsemek zorunda kalmışlardır. Dünyadaki bu gelişmeler sonucu müşteriler bilinçlenmiş ve daha zengin değerler yaratan olanak arayışına girmişlerdir. Rekabetçi ortamda daha yenilikçi ürünler sağlamak, işletmelerin ürün geleceğini garantiye alan ana unsurlar arasındadır (Aydıntan, 2005: 81).

Müşterinin belli bir değer karşılığı aldığı ürün ya da hizmetten beklentilerini tespit etmek, daha önce farkına varmadığı isteklerini yüzeye çıkarmak amacı ile müşteriyle işletmenin ortak değer yaratması sonucu oluşan sadece ürün değil; müşteri için son derece kişisel bir deneyim sağlayacaktır. Bu yöntem sadece ortaya çıkan ürün ya da işletme için değil, pazarı etkileyen bir uygulamadır. Girişimciler tespit edilen müşteri istek ve ihtiyaçları çerçevesinde yeni pazar oluştururlar ya da mevcut pazarı yeniden yapılandırmaktadırlar (Kıyan, Özer, 2011: 109).

İşletmelerin yeni pazarlar oluşturmak, pazarda farklılık yaratmak için tercih ettiği diğer bir yöntem, ürün geliştirme, araştırma geliştirme ve inovasyon yoluyla yeniden yapılandırma yapmaktır.

İnovasyon; işletmelerde yeni ya da yeniden yapılandırılmış ürün, süreç, pazarlama yöntemi veya yönetim yapısıdır. Yapılan bu yenilikler ya da iyileştirmeler, çevresel faktörlerle ya da girişimci işletmeler tarafından ortaya konulan; ürün, süreç, pazarlama yöntemi ya da yönetim yapısıdır (OECD ve Eurostat, 2006: 50).

Günümüzde yaratıcılığın işletmeler açısından daha fazla önem kazanması, müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarının artmasından kaynaklanmaktadır. Gelişen ve değişen koşullar nedeniyle tüketicilerin problemleri ve yeni çözüm arayışları devam etmektedir (Bakan, 2004: 8).

Aşağıda, işletmede değişim inovasyon sürecinin başlatılmasından önce, inovasyon planının yapılması, bunun için çalışanlardan yeni fikirlerin toplanarak, işletmede uyumunun gerçekleşmesi esnasındaki adımlar gösterilmektedir.

YENİ FİKİRLER → İNOVASYON → DEĞİŞİM

Şekil 1.1: Yeni fikir-inovasyon-değişim sıralaması (Akyüz, M. (2014). Örgütlerde İnovasyon Ve Değişim Yönetimi Hakkında Nitel Bir Araştırma)

Çalışanların değişim sürecine sağladıkları uyum ya da direnç, yapılandırmanın başarısını ortaya koyacaktır. Yenilikçi işletmeler bu süreçte, gelenekçi ve değişime kapalı işletmelere göre her zaman daha avantajlı konumda olacaklardır. Çünkü bu tür şirketler inovasyon sürecinde daha fazla değişim göstereceklerdir (Akyüz, 2014: 24-25).

İşletmeler inovasyon ve Ar-Ge'ye önem verdikleri kadar pazar araştırmalarına da önem vermelidirler. Teknolojik gelişmeler sonucu sürekli değişen koşullar ürün ömürlerini kısaltmaktadır. Bu durumda ise işletmelerin yapması gereken; Ar-Ge'yi desteklemek ve ileride piyasaya çıkacak ürünler için iyi bir pazar araştırması yapmaktır. Yani; bir işletmenin pazarda var olabilmesi için desteklemesi gereken bölümlerdir. Teknolojik gelişmeler, bu alanda daha sık yapılan inovasyonlar sonucunu doğacaktır. Teknolojik gelişmelere ayak uyduran yenilikçi işletmeler; rekabet üstünlüğü ve maliyetlerin azalması avantajına sahip olacaklardır (Kılıç, 2013: 182).

İnovasyon süreci için gerekli olan en önemli faaliyetlerden birisi Ar-Ge'dir. Fakat Ar-Ge'yi gerçekleştirenlerin girişimci yeteneğinin olmaması, bu çalışma

sonucunda bir değer yaratmayacak ve inovasyon gerçekleştirilemeyecektir. Bu nedenle şletmeler, teknolojik inovasyon ile yetinmeyip organizasyonel ve pazarlama alanlarını da inovasyon sürecine dâhil etmeleri gerekmektedir (Zerenler, Türker ve Şahin, 2007: 662).

1.2.4 Organizasyon Yapısında Yeniden Yapılandırma

Yeniden yapılandırma adımlarından bir diğeri de organizasyon yapılarının ve şubelerin yeniden yapılandırılmasıdır.

Organizasyonların yeniden yapılandırılmasının temelini, şletmenin yapısal organizasyonlarını günün değişen koşullarına göre değerlendirerek yeniden biçimlendirmek olduğu söylenebilir (Kara vd., 2015: 562).

Her şletme, içinde yaşadığı farklı koşullara uygun bir örgüt yapısına sahiptir. İşletmelerin organizasyon yapısında yapacağı yeniden yapılandırma yöntemleri de kendine özgü gerçekleşecektir. Genel kabul görmüş ilke, varsayım, yöntem ve araçlar ancak yol gösterici bir nitelik taşımaktadır (Kara vd., 2015: 562).

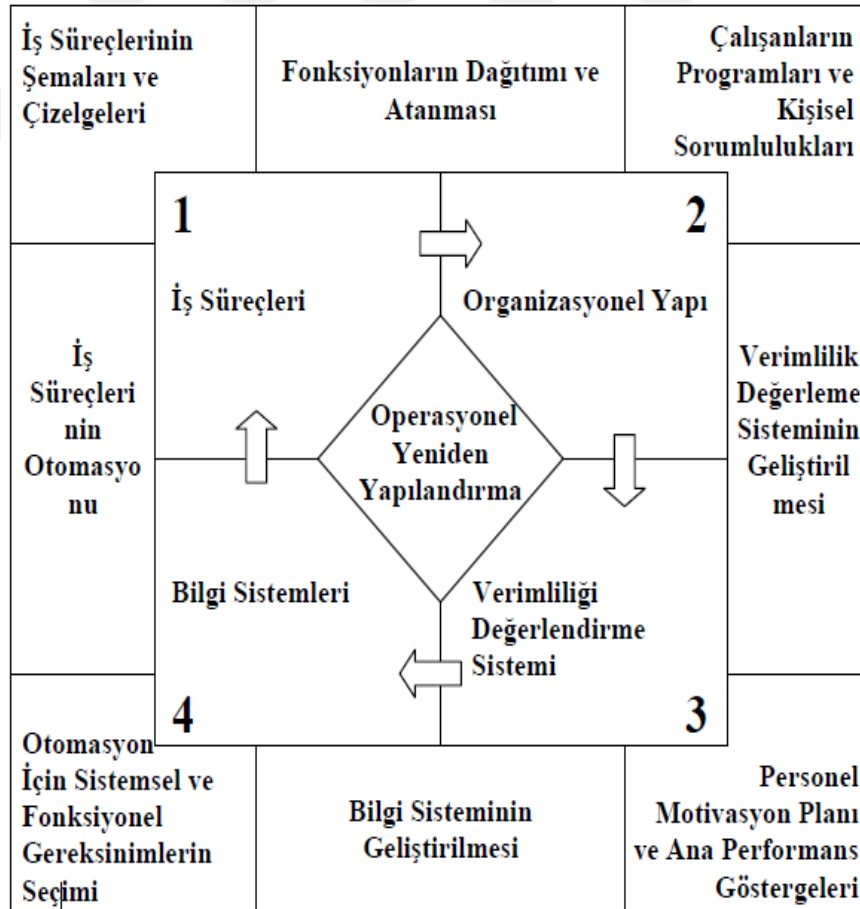
Organizasyonun yeniden yapılandırma adımlarını; iş süreçleri, organizasyon yapısı, verimliliği değerlendirme sistemi ve bilgi sistemleri oluşturmaktadır. Bu adımların sırayla işletmede uygulamaya geçilmesi ile iş süreçlerinin gelişimi hedeflenir (Robbins ve Coulter, 2012: 582).

Organizasyonun yeniden yapılandırmasının diğer amaçları ise, yönetim kabiliyetini geliştirmek, insan kaynaklarının gelişimini sağlamak, şletmenin teknolojik ve fonksiyonel kaynaklarının verimliliğini arttırarak, süreçlerin etkinliğini geliştirmektir.

İşletmelerdeki operasyonel yeniden yapılandırma adımları aşağıda belirtilmektedir (hr.berkeley.edu/hr-network/central-guide-managing-hr/managing-hr/managing-successfully/reorganizations/steps) e.t. 09.12.2016:

1. İşletmede yeniden yapılandırmaya ihtiyaç nedeninin belirlenmesi,
2. Mevcut süreçlerin bölüm hedeflerine ulaşp ulaşmadığının belirlenmesi,
3. Süreçlerin etkinliğine hangi faktörlerin etki ettiğinin belirlenmesi,
4. Çalışanlardan bilgi toplanması; yazılı ve sözlü olabildiği gibi, anket yöntemi de kullanılabilir.
5. Yeniden yapılandırma hedeflerini destekleyecek yeni bir yapının ya da modelin belirlenmesi,

6. Yeniden yapılandırma sürecinin planlanması,
7. Yeniden yapılandırma kararının alınması,
8. Çalışılan pozisyonlar için gereken yeteneklerin belirlenmesi ve mevcut olanlarla karşılaştırılması,
9. Gelişim için gerekli kaynakların ve ihtiyaçların belirlenmesi,
10. Gelişim için eğitim çalışmalarına başlanması,
11. İncelemelerin yapılması, bilgi toplanması ve değerlendirme yapılması,
12. Uygulama esnasında çalışanlardan geri bildirimlerin toplanması,
13. Yeniden yapılandırma için etkili takımların kurulması,
14. Başarı için hedeflerin, misyonun ve standartların belirlenmesi,
15. Önerilere ve kaygılara açık olunması, çalışanlardan düzenli geri bildirim toplanması,
16. Anlaşmazlıkların ve değişime direncin yönetilmesi,
17. Beyin fırtınası ve fikir birliğiyle karar vermenin benimsenmesidir.



Şekil 1.2: Operasyonel yeniden yapılandırma (Özkanlı, S. (2011) İşletmelerde Finansal Sıkıntı Durumu ve Finansal Yeniden Yapılandırma: Türkiye’de Bir Vaka Çalışması).

Yukarıdaki şemada da görüldüğü gibi, operasyonel yeniden yapılandırmanın adımlarını; iş süreçleri, organizasyon yapısı, verimliliği değerlendirme sistemi ve bilgi sistemleri oluşturmaktadır. Bu adımların sırasıyla uygulanması ile iş süreçlerinin gelişimi hedeflenir. İşletme bu hedefler doğrultusunda daha fonksiyonel ve güvenilir bir yapıya kavuşturulmuş olur.

Organizasyondaki yeniden yapılandırma amaçlarından diğerleri; yönetim kabiliyetini geliştirmek, verimliliği arttırmak, iş süreçlerinin etkin bir şekilde işleyip işlemediğinin kontrolü, işletmenin daha şeffaf ve kontrol edilebilir bir yapıya kavuşması, mevcut potansiyelin belirlenmesi ve stratejik büyüme yöntemlerinin araştırılmasıdır (Robbins ve Coulter, 2012: 155).

Organizasyonun yeniden yapılandırması işletmenin insan kaynaklarında ve işletmenin fonksiyonel kaynaklarında yapısal, teknolojik ve organizasyonel değişimler yapmayı amaçlar. Organizasyonun yeniden yapılandırmasının kalite ve verimliliğe etki etmesi, işletmeye yenilik sağlaması hedeflenir (Tunçer, 2013: 899) b.

Organizasyonun yeniden yapılandırılmasına ekonomik, politik ve küresel etkilerin olabileceği gibi, demografik ve sosyal etkiler de olabilmektedir. Organizasyonun yeniden yapılandırmasına etki eden ekonomik etkilere, işletmenin faaliyette bulunduğu ülkenin ekonomik şartları, yaşanan ekonomik ve küresel krizler sıralanabilir. Demografik ve sosyal etkilere işletmenin iş gücündeki kültürel ve demografik farklılıklar örnek gösterilebilir. Organizasyonun yeniden yapılandırmasına yasal ve sosyal etik unsurlar da etki etmektedir. Yeniden yapılandırma esnasında faaliyet gösterilen ülkenin yasaları ve çalışanların sosyal hakları göz önünde bulundurulmalıdır (Robbins ve Coulter, 2012: 155).

Sayılan etkilerin göz önünde bulundurulması ile uygulanan yeniden yapılandırma, işletmenin rekabet edebilirliğini sağlamanın yanında, işletme kapasitesinde artış, güvenilir ve etkin yönetsel bilgi akışı, iş süreçlerinin uygulama maliyetlerinde düşüş, pazarda değer artışı ve operasyonda büyüme hızı gözlenmesi genel beklentiler arasındadır (Özkanlı, 2011: 49).

Organizasyondaki yeniden yapılandırma; maliyetin azalması, gelirlerin artması ve borçların azalması için uygulanmaktadır. Bunun yanında gelirlerin artması için; üretilen mal ve hizmetin talebi uyarılmalı ve fiyat ayarlamaları yapılmalıdır. (Yılmaz, 2009: 55).

Organizasyondaki yeniden yapılandırma evrimsel değişim ve devrimsel değişim olarak iki grupta incelenebilir:

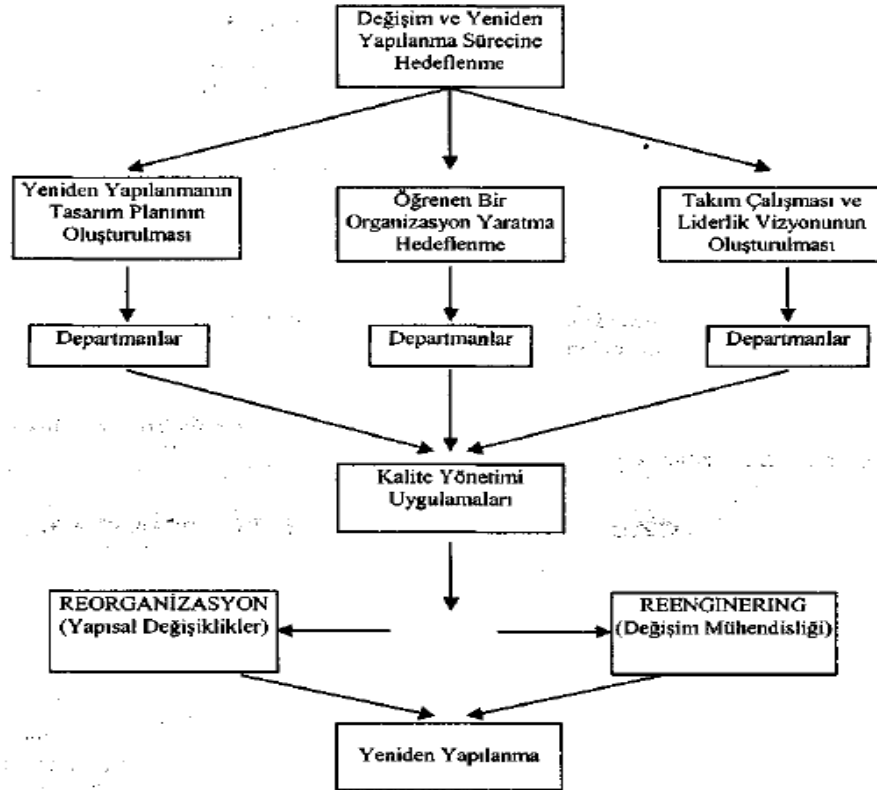
Evrimsel değişim, uzun süren ve doğal bir süreç içinde gelişen işletme kültürün evrilerek tekâmül etmesidir. İşletme organizasyonuna yeni katılan çalışanlar kendi deneyimlerini ve profesyonel kültürlerini beraberlerinde getirerek yeni bir organizasyon ikliminin oluşması sağlanır (Tunçer, 2013) b.

Devrimsel değişim ise, hali hazırda organizasyonel durumdan ani olarak ayrılan, işletmenin misyonu, kültürü ve yapısı ile ilgili ikinci dereceden değişimler içeren bir süreçtir. Devrimsel değişim sürecinde lider evrimsel sürece göre daha fazla müdahil olduğu söylenebilir (Tunçer, 2013) b.

Organizasyonun yeniden yapılandırmada sürecinin gelişimi iyi gözlenmeli, değişim esnasındaki riskler göz önünde bulundurulmalıdır.

Organizasyondaki yeniden yapılandırma adımlarının belirlenmesi için işletmede organizasyonel yeniden yapılandırma değişim planı oluşturulması gerekmektedir.

Organizasyonlardaki yeniden yapılandırma ve değişim planı aşağıda gösterilmiştir:



Şekil 1.3: Organizasyonlarda yeniden yapılandırma ve değişim planı (Aydıntan, B. (2005). *Değişim ve Yeniden Yapılanmada Başarılı Bir Örnek: Arçelik*. Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi 7/3 2005).

Yukarıda organizasyonlarda yeniden yapılandırma ve değişim planında da görüldüğü gibi, yeniden yapılandırma sürecine odaklanan işletmelerde, departmanlar içerisinde yeniden yapılandırma tasarım planı oluşturulmasının ardından; öğrenen, takım çalışmasını bilen ve liderlik vizyonu kazanmış bir organizasyon yapısı hedeflenir. Kalite yönetimi uygulamaları ile de organizasyonlarda yapısal değişiklikler ve yeniden yapılandırma çalışma planı hazırlanmış olur.

Yukarıdaki şekilde gösterilen değişim planını uygulayan yöneticiler; sürekli değişen müşteri gereksinimlerini saptayarak, bu gereksinimleri karşılayacak işgücü, teknoloji ve iletişim modeli gibi faktörlerin verimliliğini değerlendirmelidir. Bu değerlendirmeden sonra operasyonun alt yapısının bu uygulama için yeterli olup olmadığı tespit edilir (Aydıntan, 2005: 75-77).

Organizasyonun yeterlilik sınaması şu yollarla yapılmaktadır (Aydıntan, 2005: 75-77):

a) Organizasyonun yeniden yapılanma tasarım planının oluşturulabilmesindeki yeterliliği: İşletmenin var olan değerleri ve elde edebileceği değerleri, işletmenin atıl kapasite kullanımı miktarı ve kapasitenin ne miktarda arttırılabileceği gibi konular üzerinde durulmaktadır.

b) Öğrenen bir organizasyon yaratabilme yeterliliği: İşletmelerin yeniden yapılanma aşamasında amaçları yaratıcı düşüncüyü desteklemek ve yeni fikirler üretmektir. Bu amaçlar doğrultusunda işletmenin yeniliklere açık, gelişimi ve değişimi destekleyen, öğrenen bir organizasyon olma gibi nitelikleri taşıması beklenmektedir.

c) Takım çalışması ve liderlik vizyonunu oluşturabilme yeteneği: İşletmede çalışanların ve yöneticilerin takım olarak bir sinerji oluşturmaları beklenmektedir. Bu sebeple takım olarak değişim sürecine inanmak ve çaba göstermek bu süreci olumlu sonuçlandırmaktadır.

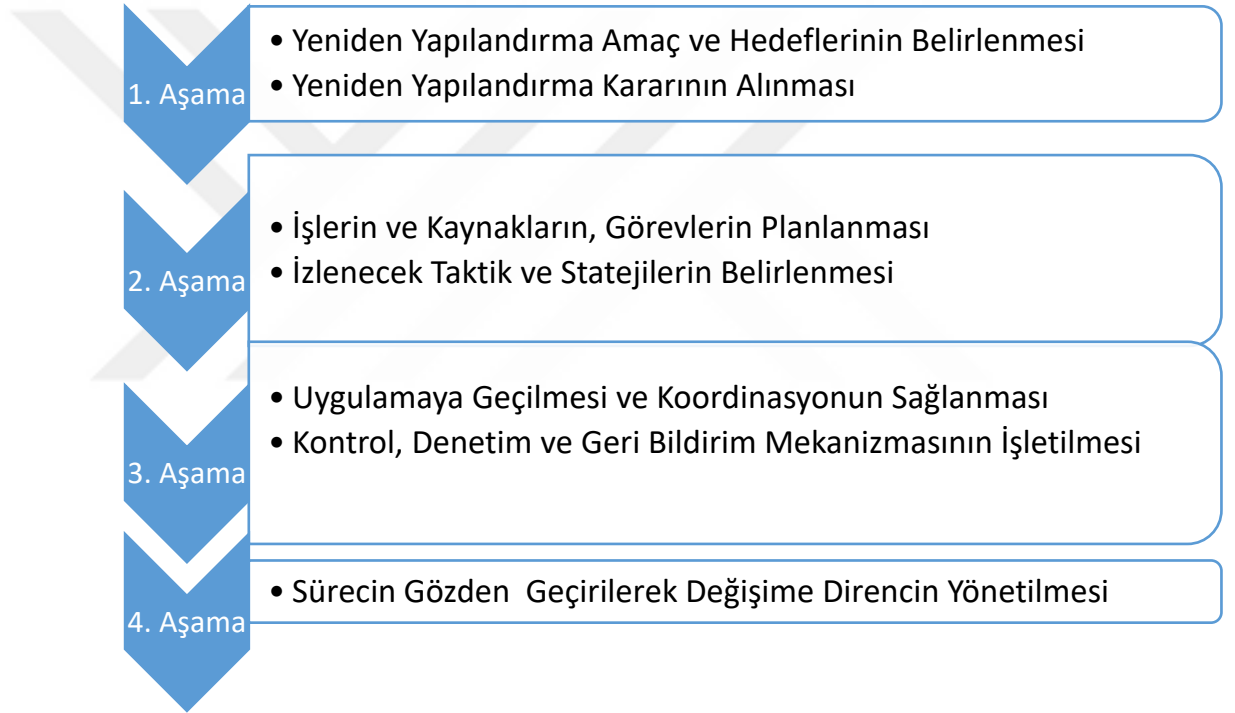
Sonuç olarak, organizasyonun yeniden yapılandırmasında işletmeler tasarım planlarını oluşturabildiği, organizasyonlarını sürekli gelişen ve öğrenmeye açık hale getirebildiği ve süreçler içerisinde takım çalışmasını sağlayabildiği ölçüde yeniden yapılandırmada başarı sağlayabilirler.

1.3. Yeniden Yapılandırmanın Yönetim Süreçleri ve Aşamaları

Yeniden yapılandırmanın yönetimi; işletmelerin yapılarını, kapasitelerini, sürekli değişen müşteri isteklerine cevap verebilme yeteneklerini geliştirmelerini sağlayabilecek biçimde değişmeleridir (Yılmaz, 2011: 12).

Yeniden yapılandırmanın yönetimi, her işletmenin yapısı itibari ile farklılık göstermektedir. İşletmeler faaliyet alanlarını, süreçlerini yeniden yapılandırma aşamasında tam anlamıyla değerlendirerek yeniden yapılandırma yönetiminin adımlarını belirlemelidir.

Yeniden yapılandırma yönetiminin aşamaları aşağıda gösterilmektedir:



Şekil 1.4: Yeniden yapılandırma yönetiminin aşamaları.

Şekilde yeniden yapılandırma yönetiminin aşamaları; işletmede yeniden yapılandırma ihtiyacının belirlenmesi, belirlenen ihtiyaç için yeniden yapılandırmanın planlanması, izlenecek strateji uyarınca yeniden yapılandırmanın işletmede uygulanması, uygulamanın ardından işletmede yeniden yapılandırmanın değerlendirilmesi olarak gösterilmiştir.

1.3.1 Yeniden Yapılandırma Yönetiminin Birinci Aşaması

Yeniden yapılandırma yönetiminin birinci aşamasını, yeniden yapılandırma amaç ve hedeflerinin belirlenmesi ile yeniden yapılandırma kararının alınması oluşturur.

1.3.1.1 Yeniden yapılandırma amaç ve hedeflerin belirlenmesi

Yeniden yapılanmanın amacı, işletmenin değişen veya gelişen koşullara ayak uydurmasını sağlamak ve çalışanların yeteneklerini geliştirmek olarak tanımlanır. Uzmanların birincil görevi hedeflenen sonuçları elde edebilmek için nelerin değişmesi gerektiğini saptamalı ve ayrıca kısa ve uzun dönem hedefleri açıkça belirtmelidir (Sarıgül, 2013: 8).

Ayrıca yeniden yapılandırma için işletmenin rekabetçi konumu ve ulaşmak istediği konum açık bir şekilde belirtilmelidir. Gelmek istenen nokta; hedefler, maliyetler, müşteri memnuniyeti, kalite ve finansal göstergeler ile belirtilmelidir (www.deu.edu.tr/userweb/k.yaralioglu/dosyalar/deg_muh.doc, e.t. 17.08.2016).

Yeniden yapılandırma için mevcut lider ile başlayan bu süreç projede yer alacak diğer elemanların belirlenmesi ile devam edilmektedir. Kimlerin yapacağı belirlendikten sonra örgütteki problemlerin neler olduğu ve niçin yeniden yapılandırmaya gidildiği anlatılmalıdır. Devamında ise örgütteki tüm çalışanlarla nerede değişimin olması gerektiği yani; hedefler belirlenmelidir. İşletmenin hedeflerinin belirlenmesinin ardından Misyon ve Vizyonu gözden geçirilir.

Bilindiği gibi misyon, işletmenin varoluş nedenini tanımlarken; işletmenin kuruluş nedeni, temel bileşenlerini, güçlü ve zayıf yönlerini; vizyon ise, işletmenin gelecekte olmayı hedeflediği yeri, hedefe ulaşmak için gereken sonuçları tanımlar.

İşletme için yukarıdaki belirtilen misyon ve vizyon adımlarının belirlenmesinin ardından, yaşanan tecrübeler işletmenin Misyonuna yansıtılarak güncellenir (hr.berkeley.edu/sites/default/files/attachments/Reorganization-Guidelines.pdf) e.t. 16.12.2016.

Yeniden yapılandırma amaç ve hedeflerinin belirlenmesinin ardından, yeniden yapılandırma kararının yönetim tarafından alınması aşamasına gelinir.

1.3.1.2 Yeniden yapılandırma kararının alınması

Yeniden yapılandırma kararı, alınması ve yönetilmesi genellikle üst düzey yönetim kademesi tarafından yapılmaktadır. Bu durumun sebebi yeniden yapılandırmanın kapsam ve etki açısından tüm işletmeyi etkiliyor olmasıdır. Bu tarz büyük bir uygulamayı da ancak üst düzey yöneticiler üstlenebilir ve kontrol edebilirler (Aydıntan, 2005:78).

Bir diğer nedeni ise yeniden yapılandırma sürecinin işletme içinde köklü bir değişim yaratacak olması ve yeni bir kültür geliştirecek olmasıdır. Bir başka nedeni ise yeniden yapılandırmanın yaptırım gücünün olması gerekliliği; bunun için de tam yetkili ve liderlik yeteneği gelişmiş bir yöneticiye ihtiyaç vardır. Çünkü çalışanların bu süreci benimsemeleri için ikna etmesi ve aynı kararlılıkta devam etmesini sağlayacak iyi bir lider başarılı olabilecektir (Aydıntan, 2005:78).

Yeniden yapılandırmayı yönetecek olan liderlerin diğer liderlere göre daha farklı yeteneklere sahip olmaları ve yeni liderlik yaklaşımları ortaya koyuyor olmaları gerekmektedir (İzgören, 2001: 212).

Literatürde liderlik tarzlarında farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Aşağıda 4 farklı liderlik tarzı kısaca açıklanmıştır. Bunlar;

Otoriter Lider: İşletmedeki pozisyonunun ve hiyerarşinin gücünü kullanır.

İşlevsel Lider: Ödüllendirme sistemini kullanır, ödülün çalışanın motivasyonunu ve işletmeye bağlılığını savunur.

Dönüştürücü Lider: Bağlılık ve etkileşim ödüllendirme gibi maddi unsurları kullanmaz, amaçları belirlerken en yüksek katılımı sağlar, çalışanların kendilerini işletmenin bir parçası gibi hissetmelerini sağlar.

Otantik Lider: Çalışanların bakış açılarına önem veren, pozitif gelişimi destekleyen bir yönetim sağlar (Topaloğlu ve Özer, 2014: 156).

Bilindiği gibi lider, işletmede yeniden yapılandırma faaliyetlerini gerçekleştirecek en önemli unsurdur. Lider, işletmenin misyonu doğrultusunda, vizyonunu genişletir. Yeniden yapılandırma süreci içinde liderler, yukarıda tanımlanan yönetim tarzlarından birisini kullanarak değişimi yönetmektedir.

İşletmede yeniden yapılandırma kararının alınmasının ve yeniden yapılandırma uygulamalarının yönetimi için lider belirlenmesinin ardından işletmede yeniden yapılandırma yönetiminin ikinci aşamasına gelinir.

1.3.2 Yeniden Yapılandırma Yönetiminin İkinci Aşaması

Yeniden yapılandırma yönetiminin ikinci aşamasını, işlerin, kaynakların ve görevlerin planlanması ve izlenecek taktik ve stratejilerin belirlenmesi adımları izlenir.

1.3.2.1 İşlerin, kaynakların ve görevlerin planlanması

Yeniden yapılandırma yönetiminin ikinci aşamasını, işlerin, kaynakların ve görevlerin planlanması, izlenecek taktik ve stratejilerin belirlenmesi oluşturur.

İşletmenin yeniden yapılandırma kararını almasının ardından, işletmede işlerin, kaynakların ve görevlerin planlanması çalışmalarına başlanır. Planlı değişimin temel amacı; çalışanların yeteneklerini değiştirmek ve geliştirmektir.

Yeniden yapılandırmanın planlı bir şekilde uygulanması için yapılması gereken adımlar aşağıda belirtilmektedir (hr.berkeley.edu/hr-network/central-guide-managing-hr/managing-hr/managing-successfully/reorganizations/steps):

- a) Yeniden yapılandırma için hedeflenen sürenin belirlenmesi,
- b) Yeniden yapılandırma nedenlerinin açıkça ortaya konulması,
- c) Yeniden yapılandırma öncesindeki organizasyon şeması ve yeniden yapılandırma sonrasında hedeflenen organizasyon şeması belirlenmesi,
- d) Yeni ve değişen pozisyonlar için iş tanımlarının hazırlanması,
- e) Değişimden etkilenen isimler, unvanlar, süreç dışında kalacak olan departmanlar, yeni süreç adımlarının belirlenmesi,
- f) Olumlu etkilerin gözden geçirilmesi,
- g) Kıdem durumuna göre süreç dışı kalacak olan pozisyon ve kişilerin belirlenmesi,
- h) İşletmede toplu iş sözleşmesi bulunuyor ise sendika ile görüşülmesi,
- i) Yeniden yapılandırma iletişim planının hazırlanması,
- j) İletişim ihtiyacı duyacak farklı grupların belirlenmesi, ihtiyaç duyulacak farklı mesajların bu gruplar için hazırlanması,
- k) Yönetim ile gözden geçirme ve değerlendirme toplantılarının yapılması,
- l) Çalışanlara yapılacak olan bilgilendirme toplantılarının zamanının ve süresinin belirlenmesi,

m) Yeniden yapılandırmanın ilan edilmesi ve departmanlar dışındaki iletişimlerin planlanmasıdır.

Sayılan çalışmaların belirlenmesi suretiyle yeniden yapılandırmanın planlanması sağlanır.

1.3.2.2 İzlenecek taktik ve stratejilerin belirlenmesi

Yeniden yapılandırmanın planlanmasının ardından, işletmenin izleyeceği taktik ve stratejiyi belirlemesi gerekmektedir. Yeniden yapılandırmanın başarıya ulaşması için izlenecek taktik ve stratejiler şunlardır (hr.berkeley.edu/sites/default/files/attachments/Reorganization-Guidelines.pdf)

- a) Yeniden yapılandırma sürecinde, işletme çalışanlarının da bu sürece dahil olmasının yanında, asıl sorumlular üst düzey yöneticiler olmalıdır. Değişim ihtiyacının nedeni, değişim aşamalarının planlanması, süreci gerçekleştirmek yöneticiler tarafından yapılmalıdır.
- b) İşletmelerde yeniden yapılandırma sürecini devam ettirebilecek bir departmanın olması gerekmektedir.
- c) Yeniden yapılandırma ihtiyacının belirlenmesinde, planlanmasında ve süreci gerçekleştirme aşamasında teknolojiden ve bilimsel verilerden faydalanılması gerekmektedir.
- d) İşletmelerde yeniden yapılandırma, çalışanların da katkılarıyla gerçekleştirilmelidir. Bu sürecin gerçekleştirilme aşaması üst düzey yöneticilerden başlanmalı başka bir deyişle; yöneticilerin izni dâhilinde bu süreç başlatılmalıdır. Diğer proje elemanların da katılımı akabinde sağlanmalıdır.
- e) Yeniden yapılandırma aşamasında işletmeler uzmanlardan sadece destek alabilir; işletme problemlerinin belirlenmesi ve çözüme ulaşmada asıl çabayı işletmenin kendisi göstermelidir.
- f) Yeniden yapılandırmada planlama yapılırken her şey sırayla belirlenmelidir. Problemler belirlenmeli, amaç ve hedefler tanımlanmalı, izlenilecek taktik ve stratejiler belirlenmeli, çözüm yolları araştırılmalı ve bunlar için gerekli kaynak ve işgücü sağlanmalıdır.

- g) Yeniden yapılandırmaya olası tepkilerin hazırlıklı olunmalıdır. İşletmede çalışan bireylerin farklı görüşlere sahip olabileceğini göz önünde tutarak hareket edilmelidir.
- h) İşletmelerde çalışanların da değişimini gerçekleştirmek için, gerekli eğitimlerden faydalanılmalıdır. Lakin bu durum işletmelerin değişimi için yeterli değildir, aynı zamanda teknolojik ve yapısal değişimlere de gereksinim vardır.
- i) Yeniden yapılandırma ile sağlanacak olan olumlu değişiklikler açık bir şekilde ortaya konulmalı ve yetkili kişilere anlatılmalıdır. Çıkan bu sonuçlar işletmenin ve çalışanların ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olmalıdır. İşletme amaçları ile çalışan gereksinimleri arasındaki çelişki ortadan kaldırılmaya çalışılmalıdır.
- j) Yeniden yapılandırmada çevresel faktörler de göz önünde bulundurulmalıdır. İşletmenin iç ve dış çevresinin etkileri göz ardı edilmemelidir.
- k) Yeniden yapılandırma sürecinde, tüm aşamalar açık ve doğru olmak şartıyla paylaşılmalı ve taraflar arasında karşılıklı güvene dayanmalıdır.
- l) Yeniden yapılandırma sürecini, ödüllerin kullanılması basitleştirebilmektedir.
- m) Yeniden yapılandırma planını uygulamaya başladıktan sonra; düzenli olarak kontrol edilmesi, gerekli değişikliğin yapılması ve gelişmelerin takip edilmesi başarılı olabilmek için gereklidir.

Çalışanların değişime ayak uydurmamaları durumunda etkinlik azalır maliyetler ise artmaktadır. Bu durumda yöneticilerin kullandığı yukarıdakilere ilave olarak bazı stratejiler bulunmaktadır. Bunlar (Keçecioğlu, 2001: 55):

- a) Çalışanlarla sürekli iletişim içinde olmak
- b) Eğitimler düzenlemek
- c) İşlerin yapılmasında yeni program ve yöntemlerde, karar vermede çalışanları içermesi
- d) Yeni işletme yapısı kurmak
- e) Yönetici değişikliği yapmak
- f) Yeni yöntemler oluşturmak
- g) Evrimsel değişiklikleri tercih etmek gibi.

Değişim sürecinin başarılı olup olmaması sadece değişime direncin engellenmesi ile gerçekleşmemektedir. Bunun yanında izlenen yöntem ve stratejilerin uygunluğu da önemli rol oynamaktadır. Yöneticiler çok fazla bulunan bu değişim stratejileri arasında en doğrularını seçmelidirler. Seçilen yönetim ve stratejilerin belirlenmesinin ardından işletmelerde yeniden yapılandırma uygulamalarına geçilerek ve gerekli koordinasyon sağlanmaktadır.

1.3.3 Yeniden Yapılandırma Yönetiminin Üçüncü Aşaması

Yeniden yapılandırma yönetiminin üçüncü aşamasını, uygulamaya geçilmesi ve koordinasyonun sağlanması ile kontrol, denetim ve geri bildirim mekanizmasının işletilmesi oluşturur.

1.3.3.1 Uygulamaya geçilmesi ve koordinasyonun sağlanması

Değişim uygulamaları genelde hemen gerçekleşmemektedir. Çünkü çalışanların değişimi öğrenebilmesi için zamana ihtiyaçları vardır. Bu süreçte genellikle performanslar düşer ve klasik yöntemlere dönmeyi istemektedirler. Çalışanlar bu fikirlerini ve şikâyetlerini paylaştıklarında daha da endişelenmektedirler. Bu dönemde çalışanlara sağlanan eğitim, destek, teşvik ve kaynak artırımı yapıldığı takdirde başarılı olmak mümkün hale gelmektedir. Bu süreci yönetebilmesi için değişimi gerçekleştiren uzmanlardan yardım alınabilmektedir (Sarıgül, 2013: 9).

İşletmeler şu önerileri gerçekleştirirlerse değişimi etkin bir şekilde yönetebilirler (Keçecioğlu, 2001: 14):

- a) İşletmeler buldukları durumdan arzu ettikleri duruma doğru ilerlemelidirler.
- b) İşletmelerin arzu ettikleri durum, işletmenin fonksiyonel beklentilerini karşılamalıdır.
- c) İşletme, geçiş sürecini fazla maliyet getirmeksizin başarmalıdır.
- d) Çalışanlar, geçiş sürecini kendilerine fazla maliyet getirmeksizin başarmalıdır.



Şekil 1.5: Üç Aşamalı değişim süreci.

Değişimi inceleyen uzmanlar, bu durumun gerçekleştirilebilmesinin üç aşamalı olacağı konusunda hem fikir olmuşlardır. Yöntem bilimciler de bu aşamaları örgütsel değişime göre uyarlamışlardır. Bu konuda Kurt Lewin' in üç aşamalı değişim süreci en önemlisidir. Bu üç aşama bir akışkan kavramıyla incelenmiş ve buzların çözülmesi, değişme ve yeniden donma olarak adlandırılmıştır (Tokat, 2015: 123-124).

Buzların Çözülme (Unfreezing) Süreci

Mevcut durumun statik durumunu kaybetmesi; yeni bilgilerden, yeni teknolojilerden, yeni yaklaşımlardan etkilenme sürecidir (Tokat, 2015: 124).

Çözülme sürecinde önemli nokta, çalışanların değişime olan gereksinimin farkında olmalarıdır. Bu süreçte çalışanlara değişimin öneminden bahsedilmeli; değişimin neden zorunlu hale geldiği ve değişim ile işlerin nasıl etkileneceği gibi bilgiler çalışanlara benimsetilmelidir.

Değişim sürecinde, en çok değişimden etkilenecek olan bireylere, bu durumun gerekliliği farkına vurdurulmalıdır. Mevcut çalışma koşullarından rahatsız olan bireyler bu teşviklere en çok olumlu cevap verecek olanlardır (Özdem, 2015-2016: 49).

Değişim (Change) Süreci

Değişimi uygulama sürecinde yöneticiler, örgütsel bütünsellik açısından her bir parçayı ayrıştırarak değil bütün parçaları birbirine bağlayarak dengeleme çabası içinde yürütmelidirler. Değişim yönetimi; dinamik parçalardan oluşan karmaşık bir yapının hassas dengelerini sağlamaktır. Bu sebeple parçaların birbirini nasıl dengelediği ve ne denli etkilediği bir bütün olarak görmek gerekmektedir (Sayılı, 2002: 91).

Yeniden yapılandırma sürecindeki hedefleri ve meydana gelen değişimleri çalışanlarla paylaşmak önemli bir noktadır. Bunun yanında çalışanları değişimin bir parçası olarak görmek ve bu aşamada onlardan destek beklemek göz ardı edilmemesi gereken bir olaydır (Sayılı ve Tüfekçi, 2008: 197).

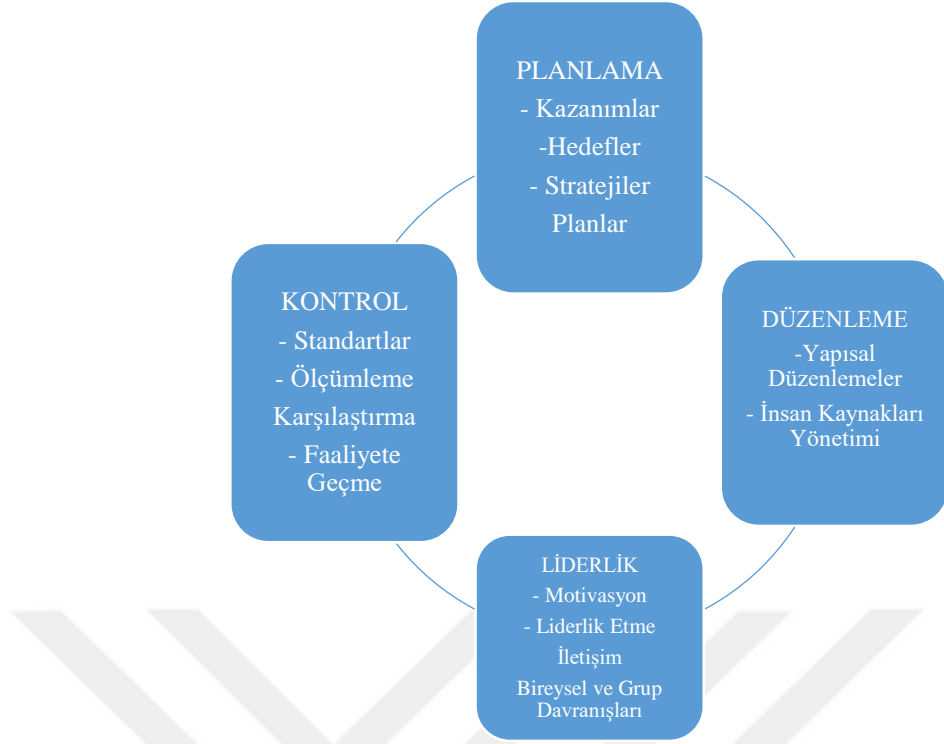
Yeniden Donma (Freezing) Süreci

Değişim sürecinde son durum, değişim gerçekleşmesinden sonra mevcut durumun devamlılığını sağlamak ve değişim olgusunu sürekli hale getirme sürecidir. Bu sebeple işletmeler yapılan değişiklikleri benimseme çabasıındadırlar. Benimseme çabaları olarak işletmeler çalışanların değişimi benimsemeleri için eğitim ve destek çalışmaları içerisinde bulunmaları gerekmektedir. Bu çalışmaların amacı işletmenin tüm politika ve yöntemlerini değişime göre uygulanmasını sağlamaktır (Kozak ve Güçlü, 2013: 3).

1.3.3.2 Kontrol, denetim ve geri bildirim mekanizmasının işletilmesi

Örgütsel değişimde kontrol, izleme faaliyetlerinin planlanan adımlarda gerçekleşip gerçekleşmediğini içeren bir yönetim fonksiyonudur. Yöneticiler, faaliyetlerin istenen gerçek performansa ulaştığını tespit etmek için kontrol mekanizmasını işletirler. Kontrol, faaliyetlerin işletmenin hedeflerine ulaşmasının tanımlanmasını sağlar (Robbins v.d., 2013: 370).

Yeniden yapılandırmada planlama-kontrol çevrimi aşağıda gösterilmiştir (Boca, 2011).



Şekil 1.6: Yeniden yapılandırılmada planlama-kontrol çevrimi.

Yeniden yapılandırmanın sonuçları belirlenmesi ve ortaya çıkan yeniliklerin tanımlanması denetim kapsamında yapılması gerekenlerdir. Uygulamalar bittikten sonra meydana gelen değişikliklerin sonuçlarının takip edilmesi ve devamlılığının sağlanması gerekmektedir.

Değişimde kullanılan yöntemlerin uygunluğunu ölçme ve geri bildirim alma, beklenen ile beklenmeyen sonuçları alma, işletme çevresinden kaynaklanan iç ve dış fırsatları yakalayabilme, örgütsel sorun çözebilme yeteneğini geliştirme, çalışanların bu yeni durumu özümseyebilmelerini sağlayabilme, yeniliklere açık olma ve işletmenin kendi kendine değerlemesine yardımcı olma gibi değişim sürecini pekiştiren bir model hazırlanmalıdır. Bu modeli hazırlarken şu sorular sorulmalıdır (Robbins v.d., 2013: 372).

- Gerçekleştirilen değişim uygun ve yerinde bir uygulama mı?
- Gerçekleşen değişimin sonuçları ile beklenen sonuçlar aynı mı? Eğer aynı değilse; neden farklı?
- Çalışanların ve işletmenin değişim sürecine olan alakası sürmeli midir?
- Süreç; diğer çalışan, bölüm ve gruplara ne şekilde bir etkisi olmuştur? Bu etkiler beklenen etkilerle aynı mı? Eğer istenmeyen etkiler ise nasıl ortadan kaldırılabılır?

e) Sorun etkili bir biçimde giderildi mi?

Şekilde değişimin, sisteme olan katkısı, açık sistem yaklaşımıyla gösterilmiştir. Değişim esnasında, sisteme etki eden faktörler yukarıdaki sorular ile belirlenmeye çalışılmıştır.



Şekil 1.7: Açık sistem yaklaşımı (Doğan, M. (2006). İşletme Ekonomisi ve Yönetimi. Birleşik Matbaacılık, İzmir).

Çalışanlar ve örgüt bu sorulara dayanarak yaptığı değerlendirmeler sonucunda değişim sürecinin yarattığı etkileri devam ettirip ettirmemesi gerektiğine karar vermektedirler. Yapılan değerlendirme olumlu ise değişimin yarattığı etkiler sürdürülebilir sonucuna varılmaktadır (Tokat, 2015: 149).

Gerçekleştirilen değişimin yarattığı sonuçların kalıcılığı sağlanmazsa; işletme yapılandırma öncesi haline geri dönmesi kaçınılmazdır. Değişimin etkilerinin devamlılığı, çalışanların yapılandırmayı benimsemeleri için ödül ve ceza sisteminin uygulanmasına ve gerekli eğitimlerin verilmesine bağlıdır.

Yeniden yapılandırma yönetiminin dördüncü aşamasını, sürecin gözden geçirilmesi ve değişime direncin yönetimi oluşturur.

1.3.4 Yeniden Yapılandırma Yönetiminin Dördüncü Aşaması

Yeniden yapılandırma yönetiminin dördüncü aşamasını, süreçlerin gözden geçirilerek değişime direncin yönetilmesi oluşturur.

1.3.4.1 Süreçlerin gözden geçirilerek değişime direncin yönetilmesi

Değişim sürecindeki işletmenin çalışanları birçok nedenden dolayı bulunduğu durumlarının gözden geçirilmesine ya da genel olarak değişim sürecine direnebilirler. Çalışanların bazıları içinde bulunduğu durum içinde kendilerini huzurlu hissederler ve diğer bireylerle oluşmuş olan ilişkilerinin bozulacağına inanırlar.

Çalışanların bazıları ise değişimin kendi bölümlerini ne denli etkileneceğini ya da değişim yapma gereksiniminin sebeplerini anlamayabilirler. Yöneticilerin yaptığı en büyük hatalardan birisi; değişim gereksiniminin nedenlerini çalışanlara açık ve net bir şekilde anlatamamasıdır (Keçecioğlu, 2001: 47).

Yönetici işletmede ne zaman değişim yapılması gerektiğini, yöntemleri, çalışanların hazır olmasını, ana sebepleri önceden tespit etmelidir. Bu şekilde değişim sürecine hazırlanmadan anlık kararlarla değişime giden yöneticiler, çalışanlardan tepki alacak ve sürecin baştan itibaren başarısızlığa uğramasına neden olacaklardır (Tunçer, 2013).

Değişime karşı bireysel ve örgütsel direnmenin sebepleri şöyledir (Keçecioğlu, 2001: 47):

Bireysel Direnç sebepleri

- a) Değişimin neden yapılması gerektiğinin anlaşılmasında,
- b) Değişimin bireyleri endişelendirmesi,
- c) Değişim sürecinde pozisyon veya güç kaybı olacağı endişesi,
- d) Değişimi benimsemedeki başarısızlıklar,
- e) Alışkanlıklardan vazgeçememe,
- f) Bulunduğu durumdaki sahip olunan haklar,
- g) Mevcut durumundaki ilişkilerin yıkılacağı korkusu,
- h) Bireysel ve örgütsel amaçların çatışması,
- i) Örgüte karşı olan güven eksikliği,
- j) Değişime karşı bireysel önyargıdır.

Örgütsel Direnç Sebepleri

- a) İçinde bulunan durumun ödül sistemine dayanması,
- b) İşbirliğiyle ilgili isteksiz davranma,
- c) Daha önceki alınan kararların ve çalışmaların maliyetleri,
- d) Değişimin gruplar ve departmanlar arasındaki dengeyi yıkacağı korkusu,
- e) Örgütsel kültür ve iklimin direnci,
- f) Değişim sürecine başlamada strateji seçiminde zayıflık,
- g) Başarısızlıkla sonuçlanmış deneyimler,
- h) Örgütsel yapının değişime kapalı olmasıdır.

Bireysel direnme genellikle; şikâyet, hata yapma, ilgisizlik, inat etme gibi davranışlarda karşı karşıya gelinmektedir. Örgütsel direnme ise; devamsızlıkların artması, iş kazalarının meydana gelmesi, sabote etme eğilimi, düşük verim sık rastlanan tepkilerdir (Barutçugil, 2005: 173).

Bireyin değişime karşı sergiledikleri tutum ve tepkiler şöyledir (Tunçer,2013: 385-386):

Tablo 1.1: Değişime karşı sergilenen tutum (Tunçer, P. (2013). Değişim Yönetimi Sürecinde Değişime Direnme. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 32(1).

Bireyin sergilediği tutum	Gösterdiği tepki
Kabul	<ul style="list-style-type: none"> · İsteyerek yardımlaşma isteği · Yardım etme · Zorlamayla yardım etme · Pasif kalmak
Pasif direnç	<ul style="list-style-type: none"> · Elinden geldiğince iş yapmama · İşi yavaşlatma · İsteyerek hata yapma · Bozma
Aktif direnç	<ul style="list-style-type: none"> · Sabotaj · İstifa
Umursamama	<ul style="list-style-type: none"> · Kayıtsız kalma · İlgisizlik · Söylemeden yapmama · Öğrenmeme

Birey ya da grupların değişime bağlılık duyabilmeleri için: hazırlık, kabul ve bağlılık aşamalarından geçmeleri gerekecektir. Bu aşamaları incelemek gerekirse şöyledir (Tokat, 2015:160):”

Hazırlık Aşaması: Temas – Farkında olmamak – Farkında olmak – Kafa karışıklığı

Kabul Aşaması: Anlama – Olumsuz algılama – Olumlu Algılama – Uygulanmamış karar

Bağıllık Aşaması: Uygulama – İlk uygulamadan sonra vazgeçme – Benimseme – Yoğun uygulama sonrası vazgeçme – Kurumsallaşmak – Yürekten bağlılık”.

Değişime direnci önleyebilecek yöntemler şöyledir:

- a) Eğitim ve iletişim,
- b) Katılım ve destek,
- c) Pazarlık ve ödün verme,
- d) Tehdit ve zorlama,
- e) Yönlendirme ve işin içine katma,
- f) Planlı değişim ve pilot uygulama,
- g) Öngörme,
- h) Ekonomik önlemlerdir.

Özet olarak, değişim sürecinde bireysel ve örgütsel direncin kaynaklarını doğru tespit ederek süreci değişime yönlendirmek, bu süre içerisinde tüm süreçlerin değişimi doğru yorumlayarak kabullenmesini sağlamak amaçlanmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

YENİDEN YAPILANDIRMA ÖRNEK UYGULAMASI

Yeniden yapılandırmanın işletmelerin finansal ve organizasyon yapılarında, kısacası süreçleri içerisindeki tüm iş yapış biçimlerindeki köklü değişimler olduğu birinci bölümde anlatılmıştı.

Bu bölümde örnek bir gıda işletmesinde gerçekleşen yeniden yapılandırma süreci ele alınmış, yeniden yapılandırma amaç ve hedeflerinin işletmede belirlenmesi, yeniden yapılandırma kararının alınması aşamasına gelinceye kadar ki süreç içerisindeki yönetim adımları açıklanmıştır.

Örnek işletmede yeniden yapılandırma kararının alınmasının ardından işlerin, kaynakların ve görevlerin planlanması aşamasında yapılan çalışmalar, yeniden yapılandırma esnasında izlenen taktik ve stratejilerin belirlenme aşamalarına yer verilmiştir.

İşletmede yeniden yapılandırmanın uygulamaya geçişi, bölümler arası koordinasyonun sağlanması ve süreçlerin gözden geçirilmesi ile yeniden yapılandırmanın etkin bir biçimde tamamlanması sağlanmıştır.

2.1 Örnek İşletmede Yeniden Yapılandırma İhtiyacının Ortaya Çıkış Nedenleri

Yeniden yapılandırma yapılan örnek işletme, 2000 yılında kurulan bir aile işletmesidir. İşletme, alanında bölgedeki üretim ihtiyacının karşılanabilmesi için 1999 yılında yatırımına başladığı üretim tesisini 2000 yılında işletmeye açmıştır.

İşletmenin ilk kuruluşu öncesinde benzer üretim yapılan yurt dışı tesislerde yapılan incelemeleri ile işletmenin iş süreçleri ve organizasyon şeması belirlenmeye çalışılmış, bölgesel ve ulusal yapıdaki, bölgesel (tedarikçi yapıları, iş gören özellikleri) farklılıklar değerlendirilerek gerekli değişiklikler yapılmaya çalışılmıştır.

Yeniden yapılandırma öncesinde organizasyon yapısı, aile işletmesi olmasının vermiş olduğu bir kapalı yapı söz konusudur. Aile, işletmenin tüm süreçlerinde karar verici konumda olup, yönetim kurulunda tam yetkili konumdaydı. Yönetim kurulunun raporladığı, yine aileden bir üyenin yer verildiği Murahhas Üye ve Murahhas Üyeye bağlı bir Yönetim Temsilcisi bulunmaktaydı.

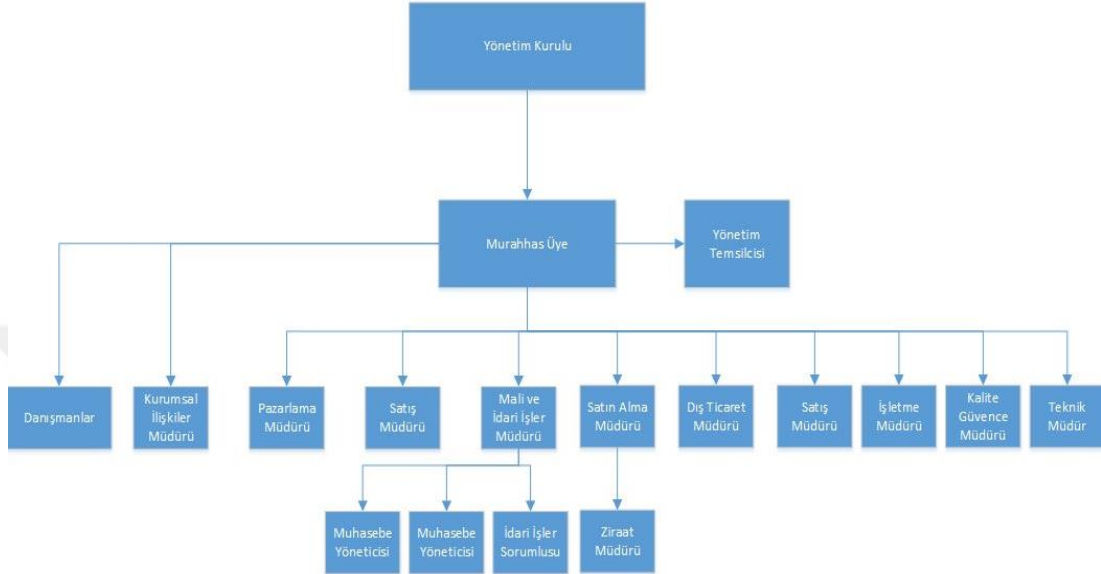
İşletmede yeniden yapılandırma öncesinde tüm iş süreçleri Murahhas Üyenin onay ve raporuna sunulmaktaydı. Tüm süreçlerden sorumlu bir Yönetici ya da Müdür olmasına rağmen karar alma aşamasında son karar Murahhas Üyenin sorumluluğundaydı. Teknik bir yatırımın onayı da, üretimde verilmesi gerekli süreç değişikliği kararı da Murahhas Üyenin sorumluluğundaydı.

Gelişen rekabet ortamı ile birlikte, işletmenin hızlı karar alamadığı noktalarda müşteri kaybetmesi, onaylı tedarikçi konumda olduğu uluslararası firmaların tedarikçi listelerinden çıkartılma riski ile karşı karşıya kalınması işletmenin işleyişini yeniden değerlendirme ihtiyacını doğurmuştur.

Örnek işletmenin rekabet ortamından olumsuz yönde etkilenmesi ve rakiplerinin gerisinde kalmasının nedeni olarak Yönetim Kurulunca aşağıdaki tespitler yapılmış ve yönetim ile paylaşılmıştır:

1. İşletmenin rakiplerinin teknolojik gelişimine ulaşamaması, yatırım gereken süreçlerde hızlı yatırım kararlarını alamaması,
2. Ar-Ge ve ÜR-GE alanında yeterli yatırımı yapamamasından dolayı yeni ürün pazara sunamaması ve buna bağlı pazar lideri olmak yerine pazarda taklit eden pozisyonda kalması,
3. Üretim süreçlerinin esnek olmamasından kaynaklı hızlı değişememesi, yeniliğe uyum sağlayamaması,
4. Organizasyon yapısının ve onay sürecinin yavaş olması nedeni ile hızlı karar alamaması,
5. Onay sürecinin tek kişide toplanması nedeni ile süreçler içinde ortak karar alamaması, bu nedenle departmanlar arası iletişimin kopma noktasına gelmesi,
6. Departmanlar arası iletişim eksikliğinden dolayı ortak hedeften uzaklaşılması, tüm departmanların öz hedeflerini, işletmenin ortak hedefi haline getirememesi, bu nedenle departmanlar arası çatışmaların olmasıdır.

Yukarıda sayılan nedenler ile işletme, departmanlar bazında kurumsallaşan bir yapı olarak görünmesine rağmen, departmanlar arasında çatışmalar ve dirençler meydana gelmekte ve işletme bu durumdan olumsuz etkilenmekteydi. Böylesi bir operasyonda işletmenin organizasyon şeması aşağıda gösterilmektedir:



Şekil 2.1: Yeniden yapılandırma öncesinde organizasyon şeması.

Yeniden yapılandırma öncesinde işletme bir yönetim kurulu ve yönetim kuruluna bağlı murahhas üyenin yönetiminde organizasyon şeması oluşturulmuştur. Yeniden yapılandırma ile, teknik hizmetler, kalite güvence yönetimi ve üretim çalışmaları operasyon müdürlüğünde toplanmış, üretim işletmesi operasyon müdürlüğü tarafından yönetilmeye başlanmıştır. Üretim yönetiminin yeniden yapılandırılması ile karar verme karmaşası, bölümler arası çatışma ortamı ortadan kaldırılmış, açık ve paylaşımcı bir yönetim oluşturulmuştur. Çalışanların çatışmadan uzak çalışır hale gelmesi ve bölümler arası yardımlaşmanın başlaması ile çalışanların iş motivasyonları ve performansları artmıştır.

2.1.1 Örnek İşletmede Yeniden Yapılandırma Amaç ve Hedeflerinin Belirlenme Adımları

Birinci bölümde yeniden yapılandırmanın amacının, işletmenin değişen veya gelişen koşullara ayak uydurmasını sağlamak ve çalışanların yetkinliklerini

geliştirmek olduğu açıklanmıştı. Bu doğrultuda, örnek işletmede yeniden yapılandırmanın amaç ve hedeflerinin belirlenme adımları aşağıda belirtilmiştir:

2.1.1.1 Örnek işletmede yapılan kısa dönem çalışmaları

Örnek işletmede hedeflenen sonuçların elde edilebilmesi için yapılan kısa dönem çalışmalar aşağıda sıralanmıştır:

1. Yeniden yapılandırma çalışmalarına başlanmadan önce ihtiyaç analizinin hazırlanması,
2. Yeniden yapılandırma öncesinde ulaşılmak istenilen konumun belirlenmesi,
3. İşletmenin yeniden yapılandırma ile finansal, organizasyon ve üretim hedeflerinin belirlenmesi,
4. Yeniden yapılandırmanın uygulamaya geçilmesi için lider ve ekibin belirlenmesidir.

İşletmede yeniden yapılandırma çalışmalarına başlanmadan önce belirlenen kısa hedefler arasında bulunan ihtiyaç analizi yapılarak, işletmenin süreçleri içerisinde tüm bölümlerin sürece etkileri, çalışan ihtiyaçları, ekipman ya da teknolojik imkanların değerlendirilmesi sağlanır.

İhtiyaç analizi, işletmede danışman şirket ve uzmanları tarafından hazırlanmış ve uygulanmış olup detayları aşağıda belirtilmiştir:

Danışman şirket ile işletme arasında firma çıkarlarını gözetecek bir “Hizmet Alım Sözleşmesi” imzalanmıştır.

Danışman şirket, işletmenin ihtiyaç analizinin amaç ve kapsamını, metodolojisini ve sürecini açıklamak için bir bilgilendirme toplantısı yapmıştır.

Bilgilendirme toplantısı akabinde, danışmanlık şirketi ve işletme yöneticileri ile birlikte sahada firma analizi çalışmaları yürütülmüştür.

İhtiyaç analizi çalışması süresince, zaman zaman odak grup toplantıları düzenlenmiştir.

Bu çalışma esnasında, danışman şirket bir taraftan masa başı araştırmaları sürdürmüş, diğer taraftan sektörel veriler ve istatistikleri değerlendirmiştir.

İhtiyaç analizi çalışmalarının tamamlanmasını müteakip danışmanlık şirketi, işletmeye ihtiyaç analizi sonuçlarını paylaştığı bir sonuç değerlendirme toplantısı düzenlemiştir.

İhtiyaç analizinin paylaşımının ardından, danışman şirket ve işletme arasında ortak vizyon oluşturma, işbirliği konularında birlikteliğin sürdürülmesi kararı alınmıştır. İhtiyaç analizi faaliyeti kapsamında, danışman şirket tarafından yönetilecek olan ihtiyaç analizi çalışmalarının, en etkin şekilde yürütülebilmesi için bu çalışmaya yön verecek adımlara aşağıdaki çerçevede yer verilmiştir, ihtiyaç analizi faaliyet adımları danışman şirket tarafından belirlenmiştir:

Tablo 2.1: Danışman firmanın belirlediği ihtiyaç analizi faaliyet adımları.

Yöntem	Analiz ve Değerlendirme	Strateji Geliştirme	Sonuç ve Raporlama
1. İhtiyaç Analizinin metodolojisi/yönteminin belirlenmesi 2. Analiz araçlarının belirlenmesi 3. Sürecin Planlanması	1. Sektörün makro ölçekte analizi - Dünya - AB - Türkiye 2. Bölgesel/ Yerel Analiz 3. Firma Analizi 4. Pazar Analizi	1. Ortak Vizyonun Belirlenmesi 2. Stratejik Hedeflerin Belirlenmesi 3. ÜRGE Faaliyetlerinin Belirlenmesi 4. Planlama (Faaliyet Çizelgesi) 5. Performans Kriterlerinin Belirlenmesi	1. İhtiyaç Analizi Raporunun Firmalarla Paylaşılması 2. Görüş ve önerilerin alınması 3. Nihai ihtiyaç analizi raporunun oluşturulması 4. Genel Raporlama

İhtiyaç analizinin gerçekleştirme adımları ortaya konulduktan sonra, işletmede yeniden yapılandırma çalışmalarına başlanmadan önce ulaşılmak istenen konum ile organizasyon, üretim ve finans hedefleri aşağıdaki şekilde belirlendi:

1) Yeniden yapılandırma ile hedeflenen konum; verimli üretim yapan, bunun için gerekli teknolojik yatırımları yapabilen, müşteri taleplerine hızlı geri bildirim yapabilecek organizasyonu kuracak, pazar lideri olabilecek ürün geliştirme çalışmalarını yapabilecek bir işletme hedeflenmiştir.

Yukarıda tanımlanan konuma gelmek için işletmede aşağıdaki hedefler ortaya konmuştur;

2) Üretim esnasında yaşanan departmanlar arası çatışmaların çözümlenmesi için ortak üretim hedefinin belirlenmesi,

3) Organizasyon şemasının yeniden belirlenmesi, ortak hedefte çalışan bölümlerin birleştirilmesi,

4) İşletmenin finansal yapısının yeniden yapılandırma yatırımları için desteklenmesidir.

Yeniden yapılandırma çalışmalarının yukarıda tanımlanan hedefler doğrultusunda işletmede yönetilmesi için organizasyon şemasında Murahhas Üyeye raporlama yapacak bir “Genel Müdür” ve “İnsan Kaynakları Direktörlüğü” pozisyonu oluşturuldu. Bu iki pozisyon direkt olarak tüm operasyondan tam yetkili konuma getirildi. Bu şekilde, işletmede bir üst düzey yönetici tarafından yeniden yapılandırma çalışmaları yönetilmeye başlanmış oldu. Böylece kapsam ve etki bakımından tüm işletmeyi etkileyen bir çalışmanın üst düzey bir yönetici tarafından yönetilmesi sürecin etkinliğini arttırmış, işletmedeki yeniden yapılandırma süreci içerisinde karar alma hızına olumlu etki etmiştir.

2.1.1.2 Örnek işletmede yapılan uzun dönem çalışmaları

Yeniden yapılandırma öncesinde belirlenen uzun dönem hedefleri, örnek işletmede hedeflenen sonuçların elde edilebilmesi için aşağıda sıralanmıştır:

- 1) Yeniden yapılandırma kapsamında iş analizlerinin yapılması
- 2) Yeniden yapılandırma genel hedeflerinin süreç ve departmanlara indirgenerek çalışmalara başlanması,
- 3) Yeniden yapılandırma adımlarının süreçler arasındaki değişim göstergelerinin değerlendirmesi ve yönetimi

İşletme içerisinde gelecekte duyulabilecek işgücü ihtiyacını ve bu işgücünün özelliklerini belirlemek, iş performanslarını geliştirmek ve yeniden yapılandırmak için “Operasyonel Yeniden Yapılandırma” adımlarından iş analizleri yapılmaya başlanmıştır. İş analizleri ile her bir işe ve pozisyona ilişkin bilgiler toplanmış, iş performanslarını etkileyen olumsuz çalışma koşullarının ortadan kaldırılması amaçlanmıştır. İş analizleri danışman şirket tarafından hazırlanmış ve uygulanmıştır. İş analizlerinin kapsam ve detayları aşağıda belirtilmiştir. İş analizleri süreç içerisinde yer alan çalışanların ve görevlerin kapsamını; işin genel amaçlarını, belirlenen zaman dilimlerinde yapılan çalışmaların detaylarını ve işin varsa zor ve karmaşık yanlarını ortaya koymuştur.

İş analizleri içerisinde yapılan işin sorumluluğu, bir anlamda işin gereği olan çalışanın nitelikleri incelenmiştir. Yapılan incelemelerde, çalışanlara ilişkin sorumluluğun türü ve boyutu, kullanılan bilginin türü, güvenilirliği, önem ve uygunluğu ile karar verme yetkisinin türü ve genişliği incelenmiştir.

Yapılan iş analizlerinde bölümlerde kullanılan makine, ekipman, araçlar ve materyaller saha çalışmalarında incelenmiş, bu makinelerde çalışanların yetkinlik düzeyleri, kullanılan materyallerin nasıl ve işin hangi aşamasında kullanılacağı detaylandırılmıştır.

İşletmede işin nasıl yapılacağını belirten talimatlar, talimatın kimden alındığı ve çalışma talimatlarının uygulanmasında uyulan politika ve prosedürler iş analizi kapsamında açıklanmıştır.

İş analizi ile işletmede performans ölçüleri, performans çıktıları ve kalite gerekleri, bölüm sorumluları ve yöneticileriyle birlikte incelenmiştir. Organizasyonel ilişkiler, işletmenin iş analizi kapsamında; birinci kademe amirlere verilen unvanlar, çalışılan departmanların adları, tabi olduğu ve uyguladığı denetim türleri açıklanmıştır. İşletmede çalışanların eğitim düzeyleri, iş deneyimleri, teknik yetkinlikleri ile birlikte kişisel özellikleri belirtilmiştir.

Sonuç olarak iş analizi ile işletme süreçlerinin, sürece dâhil olan bölümlerin ve çalışanların geniş ve detaylı bir analizi yapılarak yeniden yapılandırma çalışmalarına katkı sağlayacak bilgiler elde edilmiştir.

İşletmede yapılan iş analizinde gözlem ve görüşme yöntemi kullanılmıştır. İş analizinde gözlem ve görüşme yönteminin kullanılması ile işin nitelik, incelik ve içeriğinin anlaşılması sağlanmıştır. İş yapan kişi ile bizzat görüşülmüş, yapılan saha çalışmalarında yapılan iş yakından gözlenerek tanınması hedeflenmiştir.

İş analizini yapan danışman şirket, ilgili uzman analizciler ile hazırlamış oldukları soru listeleri ile bölüm yöneticileri, bölüm sorumluları ve daha sonra tüm çalışanlar ile yüz yüze görüşmüş, sahada çalışma koşulları hususunda saptamalar yapmışlardır. Böyle detaylı bir analizin yapılmasının ardından insan kaynakları organizasyonunun yapılandırılması aşamasına geçilmiştir.

2.2 Örnek İşletmede Yeniden Yapılandırma Faaliyetleri

İşletmede yapılan detaylı iş analizinin ardından, işletmede insan kaynaklarının yeniden yapılandırılmasına karar verilmiştir. İnsan kaynakları yönetiminin, yeniden

yapılandırma öncesinde “Personel İşleri Departmanı” tarafından sürdürüldüğü, yeniden yapılandırma sonrasında bölümün adı “İnsan Kaynakları Direktörlüğü” olarak değiştirilmiş ve yeniden yapılandırma süreci “İnsan Kaynakları Direktörü” tarafından yönetilmiştir.

İnsan Kaynakları Direktörü, Genel Müdüre direkt bağlı olarak çalışmakla birlikte aynı zamanda yeniden yapılandırmanın liderliğini üstlenmiştir. Tüm departmanların çalışan performansının değerlendirilmesi ve organizasyonların yeniden yapılandırılması çalışmalarını yönetmiştir. Yeniden yapılandırma esnasında eğitim ve personel ihtiyaçlarının analiz edilmesi, bölümlerde ihtiyaca göre istihdam programını da insan kaynakları direktörlüğü üstlenmiştir.

Yeniden yapılandırma kapsamında bir başka adım, İnsan Kaynakları Direktörünün bölüm hedeflerinin tesliminden sonra, bölüm çalışanlarının değişime olan yaklaşımlarını izlemek, değişime olan dirençlerini yönetmek oldu.

Yeniden yapılandırma sürecinde bütün departmanlar kendilerine verilen hedeflerin tümünü gerçekleştirmedi. İşletmenin ana sürecine dâhil olan departmanlar olan Teknik, Kalite ve Üretim Departmanları yöneticileri, birlikte karar almakta zorlanmanın yanı sıra kritik süreçlerde yöneticiler arasında dirençler meydana geldi. Değişime direncin sebepleri araştırıldığında her bir yöneticinin içinde bulunduğu sürecin önceliklerini göz önüne aldığı, diğer bağlı süreçleri göz ardı edebildiği tespit edildi. Bu durumunun birbirine bağlı süreçlerde karar almayı imkansız hale getirebildiği tespit edildi.

İnsan Kaynakları Direktörlüğü, işletme organizasyonunda yeniden yapılandırma yaparak üretim, kalite ve teknik süreçlerin “Operasyon Müdürlüğü”nde birleştirilmesine karar verdi. Böylece süreç bir tek yönetici tarafından yönetilerek yalınlaştırıldığı gibi, karar alma hızı arttırılmış, direnç ortadan kaldırılmış oldu.

Yeniden yapılandırma kapsamında, süreçlerin etkinliğini ölçebilmek, çalışanların yetkinliklerini değerlendirebilmek için işletmede verimliliği değerlendirme sistemi kurulmasına karar verilmiştir.

2.2.1 Örnek İşletmede Verimliliği Değerlendirme Sisteminin Kurulması

Özkanlı'nın literatürde Operasyonel Yeniden Yapılandırma adımlarında belirttiği gibi, verimliliği değerlendirme sistemi, çalışanların süreç içerisindeki

yetkinliğinin, operasyona olan katkısının değerlendirilmesi, işletmedeki eğitim ve personel ihtiyacının belirlenmesi için kurulmuştur.

Bölümlerde yeniden yapılandırmaya direnç gösteren, gelişime açık olmayan çalışanlar, yeniden yapılandırma planına dâhil edilmemiş, işletmeden ayrılmışlardır. Yeniden yapılandırma çalışmalarına katılan çalışanlar için eğitim ve oryantasyon çalışmaları ve çalışanların performanslarını yükseltmek için bölümlerde kişisel gelişimi destekleyen programlar başlatılmıştır. Böylesi çalışmalar ile çalışanlar gelecekteki kariyer hedeflerine hazırlanmış ve çalışanların işletmeye bağlılıkları arttırılmıştır.

Yeniden yapılandırma ile verimliliği değerlendirme sisteminin kurulması, çalışanların bölümlerde iş başarısını yükseltmiş, bölümler arası iş paylaşımını arttırmış ve birlikte karar alma duygusunu güçlendirmiştir.

Verimliliği değerlendirme sistemi çalışanların kariyer planlarını kendilerinin oluşturmalarını, gelecekte olmayı planladıkları yere kendilerini hazırlamalarını, ihtiyaç duydukları uzmanlıklar için eğitim planı yapabilmelerine olanak verecektir. Bu şekilde, çalışanların işletmeye olan aidiyetlerinin artması hedeflenmiştir.

Yönetimsel olarak da bakıldığında verimliliği değerlendirme sisteminin kurulması ile, ücret ve iş değerlendirme bir sistem dâhilinde yapılmaya başlanmış olup benzer işi yapan pozisyonlardaki çalışanların eşit ücret ile çalışmaları sağlanmıştır.

Verimliliği değerlendirme sistemi işletmede süreçlerde kısmi bir dinamizm getirebilmiştir. Ancak iş sürecinin bütünü düşünüldüğünde işletmeye tam bir katkı sağlayamamıştır. Bölümlerin ve çalışanların geçmişten gelen kalıplaşmış iş yapış biçimlerinin değişimi için organizasyon yapısının yeniden yapılandırmasına karar verilmiştir.

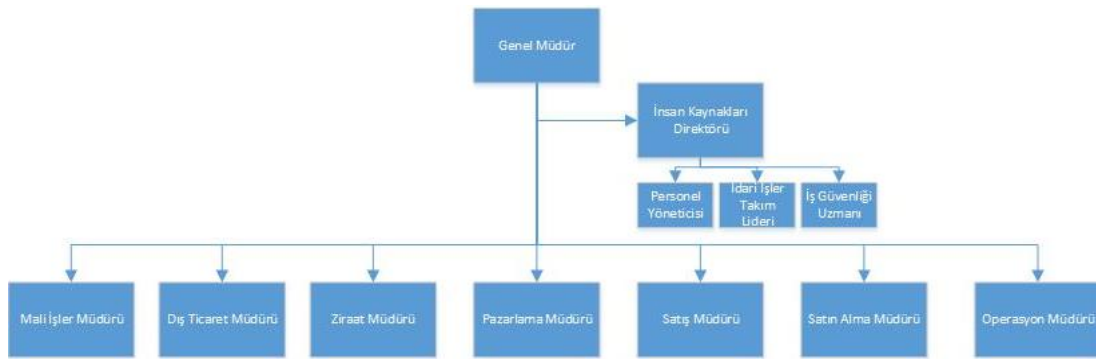
2.2.2 Örnek İşletmede Organizasyon Yapısının Yeniden Yapılandırılması

İşletmede organizasyon yapısı yeniden yapılandırma öncesinde, yönetim kuruluna bağlı bir murahhas üye ve murahhas üyeye raporlama yapan bölüm müdürlükleri olarak oluşturulmuştur. İşletmede yeniden yapılandırmanın başlaması, iş süreçlerinin değerlendirilmesi ile birlikte mevcut organizasyonda yapısal değişiklikler yapılmasına karar verilmiştir.

Organizasyon yapısının yeniden yapılandırılmasına, bölümler arası iletişimin zayıf olması ve işleyişe olan olumsuz etkisi ile süreçler içerisinde çalışanların birbirine direnç uygulaması buna bağlı olarak işleyişin tıkanma aşamasına gelmesi belirtilebilir.

İşletme süreçlerinden Üretim, Kalite ve Teknik Departmanın Operasyon Müdürlüğüne bağlı çalışmaya başlaması, organizasyonun yeniden yapılandırmasının başlangıcı olmuş, bu süreç Mali ve İdari İşler Müdürlüğü kapsamında bulunan İdari İşler Departmanının İnsan Kaynakları Direktörlüğü sorumluluğuna dâhil edilmesiyle devam etmiştir. Satın Alma Müdürlüğü kapsamında bulunan Ziraat Müdürlüğü, direkt Genel Müdüre bağlı olarak çalışmalarını sürdürmeye başlamıştır. İşletme Müdürlüğü ve Kurumsal İşler Müdürlüğü organizasyondan kaldırılmıştır. İşletme Müdürünün sürdürmekte olduğu görev, Operasyon Müdürlüğüne, Kurumsal İşler Müdürlüğünün görevi ise yeniden yapılandırmanın liderliğini üstlenmekte olan İnsan Kaynakları Direktörüne devredilmiştir. Böylesi bir organizasyon yenilenmesi ile daha yalın bir yapı sağlanmıştır.

Organizasyonun yeniden yapılandırma sonrası organizasyon şeması aşağıda gösterilmiştir:



Şekil 2.2: Yeniden yapılandırma sonrasında organizasyon şeması.

Organizasyondaki yeniden yapılandırma konusunda, bölüm yöneticileri ve tüm çalışanlar İnsan Kaynakları Direktörü tarafından bilgilendirilmiştir.

Organizasyonun yeniden yapılandırılması ile işletmede bütün görev tanımları ve iş tanımları yeniden yapılandırılmıştır. Çalışanların uzmanlıkları, yetkinlikleri ve tecrübeleri göz önünde bulundurularak işletmedeki unvanlar yeniden oluşturulmuştur.

Aşağıda yeniden yapılandırma sonrasındaki unvanlar gösterilmektedir:

Tablo 2.2: İşletmede yeniden yapılandırma sonrasındaki unvanlar.

Unvan	Tanım
Yönetici	Bu unvandaki çalışanlar sorumlu oldukları süreçlerin tam yetkilisidir ve ağırlıklı olarak beyaz yakalı çalışanlardan oluşan takımları yönetir. Bu takımın birim hedeflerine katkısını artırmaktan, verimliliklerinden, ürettikleri sonuçlardan, gelişim ihtiyaçlarından ve idari yönetimlerinden sorumludurlar.
Kıdemli Uzman	Bu unvandaki kişilerin sorumlu olduğu alanlarda derinlemesine uzmanlık bilgisi beklenir ve kendi konuları ile ilgili beraber çalıştığı daha az deneyimli beyaz yakalı çalışanlara gerektiğinde mentorluk yapması/yön vermesi beklenir. Bu unvanda ihtiyaç olması durumunda bir yönetim sorumluluğu olabilir.
Takım Lideri	Senelerle deneyim kazandıktan sonra operasyonel süreçleri yürüten ekiplerin sevk ve idaresi sorumluluğunu almıştır. İşini ve ekibini tanımlı standartlar ve kontrol listeleri doğrultusunda yönetir.
Uzman	İlgili faaliyet alanlarında uzmanlık edinmek üzere araştırma, analiz, veri paylaşımı, süreç adımlarının gerçekleştirilmesi gibi iş içerikleri vardır.
Sorumlu	Edindiği deneyim ile kural, prosedür, kanun, mevzuat gibi konuları özümseyerek ve yorumlayarak operasyonel faaliyetleri yerine getirir.
Eleman	Tüm faaliyet alanlarında veri girişi, sistem kullanımı gibi iş yapış şekli kural ve prosedürlerle net olarak tanımlanmış operasyonel faaliyetleri yerine getirirler.

İşletmede yeniden yapılandırma öncesinde, “uzman” pozisyonlarının olmaması, çalışanların işletmedeki çalışma süreleri boyunca terfi alamamaları, kariyer pozisyonlarının sınırlı olması nedeni ile işletmenin kariyer planı da yapılamamıştır. Unvanlarda yapılan yeniden yapılandırma çalışmaları ile ara kademe terfi sistemi getirilerek çalışanların motivasyonlarının yükseltilmesi sağlanmıştır. Bölümlerde tecrübeli çalışanlar bir üst göreve terfi ettirilmiştir.

Sonuç olarak yeniden yapılandırma ile, işletmenin bölümlerinde verimsiz organizasyonlar yapılandırılarak sürece etkileri arttırılmıştır. İşletme süreçlerindeki yalınlaşmanın, bölümlerin çalışmalarını hızlandırması ve karar almayı kolaylaştırması beklenmektedir. İşletmede karar alma hızının artması, işletmenin

piyasada diğer firmalar ile rekabet edebilmesini sağlayabilecektir. Yeniden yapılandırmanın başka bir sonucunun da son kullanıcının üretim ve kalite beklentilerinde yaşanması beklenmektedir. Üretim sürecinde yapılan yeniden yapılandırma ve teknolojik yatırımlar ile son ürün kalitesinde iyileşme elde edilebilecektir.

Sayılan nedenler incelendiğinde işletmede yeniden yapılandırma çalışmalarının süreçlere olan etkileri ve sağladığı faydalar birçok yönden incelenebilir. Hiç şüphesiz ki işletme, süreçleri içerisindeki diğer yeniden yapılandırma noktalarına yönelerek bu noktaların da sürece katkı sağlayan, verimli uygulamalar haline gelmesini sağlayabilecektir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE BULGULARI

Araştırmanın amacı, yeniden yapılandırılan bir işletmede yeniden yapılandırma sonrasında çalışanların bağlılık düzeylerinin ve memnuniyeti sağlayan motivasyonel faktörlerin belirlenmesidir.

İşletmede yeniden yapılandırma çalışmalarına karar verilmesinin ardından 2013 yılında özel bir anket firması tarafından bir anket çalışması düzenlenmiştir. Bu anketle çalışanların yeniden yapılandırma öncesindeki memnuniyet düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. Yeniden yapılandırmanın tamamlanmasının ardından 2016 yılında aynı anket firması tarafından bir anket çalışması daha düzenlenerek yeniden yapılandırma sonrasındaki çalışan memnuniyeti değerlendirilmiştir.

Örnek işletmede yapılan yeniden yapılandırma çalışmalarının, çalışan memnuniyetine etkisi, danışman firma tarafından düzenlenen anket çalışmasının boylamsal bir değerlendirmesi yapılarak yorumlanmaya çalışılmıştır.

3.1 Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada, anket yöntemi kullanılarak yeniden yapılandırma sonrasında çalışanlardan alınan geri bildirimler ile işletmede yapılan yeniden yapılandırma çalışmalarının çalışanlar açısından etkileri incelenerek yorumlanmaya çalışılacaktır.

Araştırmanın bu bölümünde evreni, kısıtlılıklar, veri toplama araçları kısaca açıklanmıştır:

3.1.1 Araştırmanın Örneklem ve Evreni

Bu çalışmanın örneklemini, araştırmaya konu olan işletmede çalışan 120 beyaz yaka çalışan oluşturmaktadır. 133 kişiye anket linki gönderilmiştir. Değerlendirmeye

alınan anket sayısı 120 olmuştur. Ankete katılım %90 oranında gerçekleşmiştir. Bu oran anketin çıktılarının değerlendirilmesi için yeterli bulunmuştur.

Anketin, araştırma yöntemlerinden boylamsal analiz ile değerlendirmesi yapılacaktır. Boylamsal analiz yönteminin seçilmesinin nedeni, boylamsal araştırma yönteminin, sosyal bir konuda birey ya da grupların yaşamları süresince değişimini gözlemleyerek, araştırma konusunun değişiminin izlemek istenmesidir. (www.bingol.edu.tr/media/205521/sayt-bolum9-Arastirma-Yontem-ve-Tekniklerinin-Secimi.pdf, e.t. 01.11.2016)

Bu araştırmada da yeniden yapılandırma öncesi ve sonrası örnek işletmenin yapılandırma sürecinde çalışanların memnuniyetindeki değişim incelenecek, yapılan inceleme neticesinde örnek işletmede yeniden yapılandırmanın çalışanlara olan etkisi hakkında anlamlı sonuçlara ulaşılması beklenmektedir.

3.1.2 Veri Toplama Araçları

Araştırmada veriler anket yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Anket soruları, danışman bir anket firması tarafından düzenlenmiştir. Anket firması tarafından hazırlanan anket soruları çalışanların elektronik posta adreslerine gönderilen link ile ulaştırılmıştır. Çalışanlara 10 gün süre verilerek, bu süre içerisinde anket sorularının tamamını bilgisayar ortamında yanıtlamaları istenmiştir. Anket sırasında herhangi bir nedenle yanıtlama işlemi yarıda kesildiğinde link üzerinden yeniden bağlantı kurma olanağı verilmiştir. Çalışanların verdikleri yanıtlar tamamlandıktan sonra bir bilgi bankasında toplanarak anket firması tarafından değerlendirmeye alınmıştır. Bu çalışmada anket firması tarafından paylaşılan bilgiler doğrudan örnek işletmenin araştırma konusu için kullanılmıştır.

3.1.3 Araştırmada Kullanılan Anketle İlgili Genel Bilgiler

Anket soruları toplamda 82 adettir. Anketin soruları içerisinde 14 ana başlık kapsamında değerlendirme yapılmaya çalışılmıştır. Bu başlıklar içinde “Takdir” konusu 5 soru ile çalışanların işletmede ilk yöneticilerinden ya da yönetimin takdir uygulamaları değerlendirilmiş, “Şirket Yönetimi ve Politikaları” konusu 7 soru ile işletmenin yönetimi ve politikaları, organizasyon yapısı ile çalışanlara sağladığı fırsatlar değerlendirilmiş, “İlerleme” konusu 4 soru ile işletmedeki ilerleme ve

kariyer politikası değerlendirilmiş, “Gelişim” konusu 6 soru ile işletmedeki gelişim ve eğitim imkanları değerlendirilmiş, “Statü” konusu 3 soru ile genel statü uygulamaları değerlendirilmiş, “Ücret ve Sosyal Haklar” konusu 7 soru ile, “İletişim” konusu 6 soru ile, “İlk Yönetici” konusu 10 soru ile, “Çalışma Koşulları” konusu 8 soru ile, “İşin Kendisi” konusu 9 soru ile işletmede çalışanlar tarafından yapılan işin anlamı ve değerlendirmesi yapılmaya çalışılmıştır.

Anket çalışmasının değerlendirmesi yukarıda da detaylandırıldığı gibi, 14 ana başlık altında gruplanarak yapılmıştır. İşletmede 2013 yılında düzenlenen ankette değerlendirilen başlıklara 2016 yılında düzenlenen ankette 4 konu başlığı (Sorumluluk, Başarma Duygusu, İş Güvencesi ve Yasal Haklar ve İş-Özel Yaşam Dengesi) ilave edilmiştir. Bu konu başlıkları yeni ilave edildiği için değişim karşılaştırma yapılmamış, yalnızca 2016 yılının içinde değerlendirilmesi yapılmıştır.

3.2 Araştırmanın Bulgularının Değerlendirilmesi

Araştırma verilerin çok sayıda kişiden bilgi edinme olanağı sağlaması, kolay ve düşük maliyetli bir yöntem olması açısından anket yöntemi ile elde edilmiştir. Anket danışman firma tarafından düzenlenmiştir.

Elde edilen veriler anket danışman firması tarafından derlenmiş, özetlenmiş ve analiz edilmiştir.

3.2.1 Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Aşağıdaki tabloda, işletmede ankete katılan çalışanların demografik yapılarını belirten tablo aşağıda yer almaktadır:

Tablo 3.1: Katılımcıların demografik özellikleri.

Demografik Özellikler	Seçenekler	Kişi Sayısı
Yaş	18-25	35
	26-35	46
	36-50	39
Cinsiyet	Kadın	40
	Erkek	80

Tablo 3.1 (Devam): Katılımcıların demografik özellikleri.

Demografik Özellikler	Seçenekler	Kişi Sayısı
Medeni Hali	Evli	86
	Bekâr	34
Eğitim Durumu	Lise	12
	Ön Lisans	34
	Lisans	59
	Y. Lisans ve Üstü	15
İş Hayatında Çalışma Süresi	0-2 yıl arasında	48
	3-5 yıl arasında	37
	6-10 yıl arasında	19
	11 yıl ve üstü	16
Mevcut İşletmede Çalışma Süresi	0-2 yıl arasında	48
	3-5 yıl arasında	36
	6-12 yıl arasında	20
	13-18 yıl arasında	16
İşletmedeki Çalışma Pozisyonu	Yönetici	22
	Kıdemli Uzman	28
	Takım Lideri	15
	Uzman	27
	Sorumlu	28

Tabloda görüldüğü üzere katılımcılardan 35 adedi 18-25 yaş aralığında, 46 katılımcı ise 26-35 yaş aralığında ve 39 kişi 36-50 yaş aralığındadır. Araştırmaya katılanların % 33' ü kadın, % 67' si erkektir. Katılımcıların 86 kişi evli, 34 kişi bekârdır. Örnek işletmede araştırmaya katılan kadın ve erkek çalışanların oranı ile Türkiye' de TÜİK verilerine göre, kadın çalışanların iş gücüne katılım oranı % 25,9 ve erkeklerde % 69,2 (www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=16056) e.t. 12.12.2016 olarak bulunmuştur. Türkiye' de kadın ve erkek çalışanların oranı ile karşılaştırıldığında benzer bulunmuştur.

Katılımcıların eğitim durumu incelendiğinde; 12 kişi lise, 34 kişi ön lisans, 59 lisans ve 15 kişi yüksek lisans ve üstü seviyede görülmüştür.

İş hayatında çalışma sürelerine göre, 0-2 yıl arasında 48 kişi, 3-5 yıl arasında 37 kişi, 6-10 yıl arasında 19 kişi 11 yıl ve üstü iş hayatında tecrübe sahibi olanlar ise 16 kişi olarak belirlenmiştir.

Mevcut iş yerinde çalışma sürelerine göre; 0-2 yıl arasında çalışanlar 48 kişi, 3-5 yıl arasında 36 kişi, 6-12 yıl arasında 20 kişi ve 13-18 yıl arasında 16 kişinin mevcut iş yerinde çalışma tecrübesi bulunmaktadır. Çalışanların örnek işletmede çalışma süreleri incelendiğinde, araştırma bulgularında çalışan aidiyeti oranının yüksek olması beklenmektedir.

İşletmedeki çalışma pozisyonuna göre bakıldığında araştırmanın sonuçları; 22 kişinin yönetici pozisyonunda, 28 kişinin kıdemli uzman, 15 kişinin takım lideri, 27 kişinin uzman ve 28 kişinin sorumlu pozisyonunda çalıştığı belirlenmiştir. İşletmede görev dağılımı incelendiğinde yönetici ve uzman kademesinin dengeli dağıldığını söylemek mümkündür.

Anketle elde edilen bulgular belirlenen konu başlıklarına göre aşağıda detaylı olarak incelenmiştir:

3.2.2 Anketin Genel Değerlendirmesi

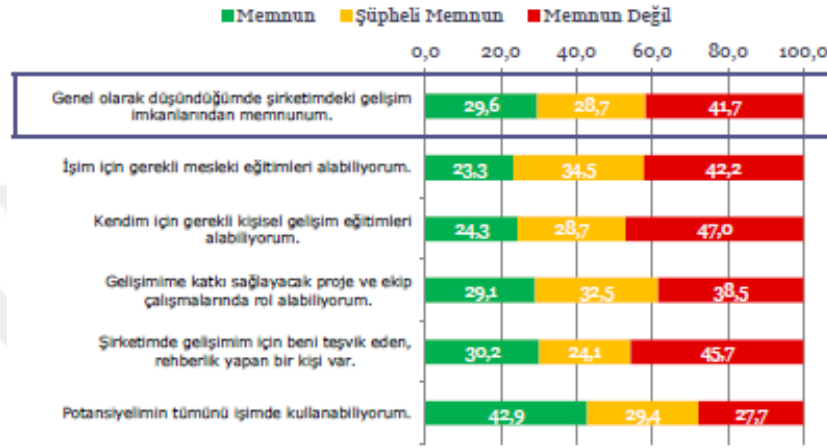
Anketin belirlenen konu başlıklarına göre genel değerlendirme aşağıdaki tabloda gösterilmektedir:

Tablo 3.2: Anketin genel değerlendirme.

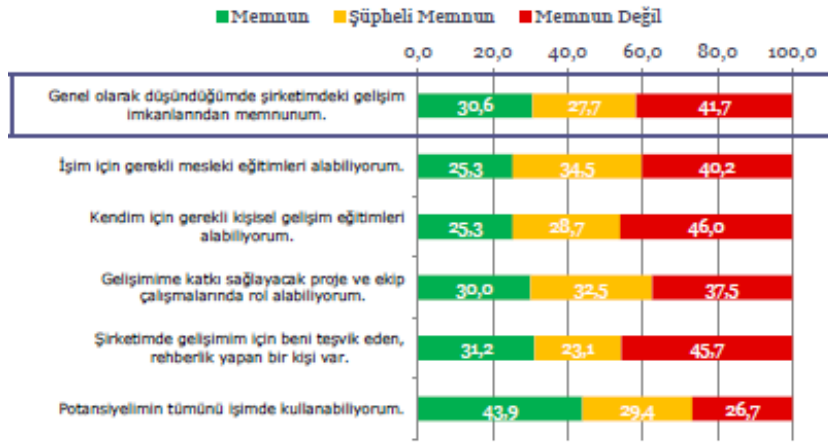
DEĞERLENDİRİLEN KONULAR	MEMNUNİYET GÖSTERGELERİ (%)		AÇIKLAMA ve DEĞERLENDİRME
	2013	2016	
Gelişim	24	30	% 6 Memnuniyet artışı
İlerleme	26	31	% 5 Memnuniyet artışı
İşin Kendisi	62	77	%15 Memnuniyet artışı
Ücret ve Sosyal Haklar	26	33	%7 Memnuniyet artışı
Takdir	16	23	% 7 Memnuniyet artışı
Şirket Yönetimi ve Politikaları	34	38	%4 Memnuniyet artışı
İlk Yönetici	56	60	%4 Memnuniyet artışı
İletişim	40	44	%4 Memnuniyet artışı
Çalışma Koşulları	64	66	%2 Memnuniyet artışı
Statü	45	40	%5 Memnuniyet azalışı
Sorumluluk		50	Değerlendirme Yapılmamıştır
Başarma Duygusu		45	
İş Güvencesi ve Yasal Haklar		57	
İş-Özel Yaşam Dengesi		49	

3.2.3 Ankette “Gelişim” Konusunun Değerlendirilmesi

İşletmede yeniden yapılandırma öncesinde hazırlanan anket çalışması ile yeniden yapılandırma sonrasındaki anket değerlendirmesi karşılaştırıldığında “Gelişim” konusu özelinde %6’lık bir memnuniyet artışı gözlenmiştir. Gelişim konusunun yeniden yapılandırma öncesi değerlendirmesi Tablo 3.1’de, sonrası da Tablo 3.2’de gösterilmektedir.



Şekil 3.1: Gelişim konusunun yeniden yapılandırma öncesinde değerlendirilmesi.



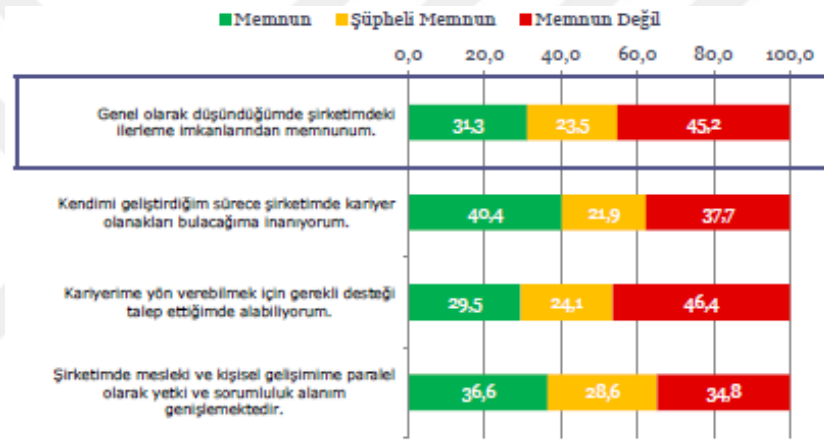
Şekil 3.2: Gelişim konusunun yeniden yapılandırma sonrasında değerlendirilmesi.

Ankete katılanların gerekli mesleki ve kişisel eğitimleri alabildiği, gelişimine katkı sağlayacak proje ve ekip çalışmalarında rol alabildiği söylenebilir. Örnek işletmede yeniden yapılandırmanın insan kaynakların yönetiminde yapılması esnasında çalışanların yetkinliklerini arttıran eğitimlerin verilmesi çalışanlar tarafından memnuniyetle karşılandığı söylenebilir. Jones’ a göre insan kaynaklarında

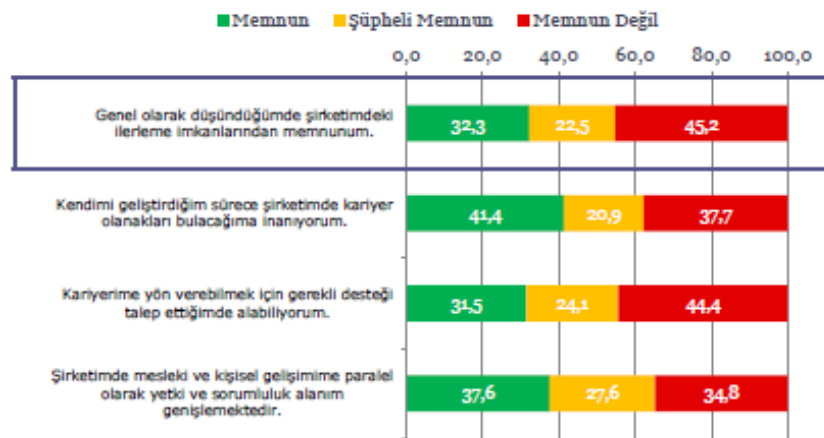
yapılan yeniden yapılandırma çalışmalarında, çalışanlara verilen eğitimlerin çalışanların işletme kültürüne olan bağlılığını arttırdığını ileri sürmektedir. Örnek işletmede yapılan çalışmanın bu görüşü desteklediği söylenebilir.

3.2.4 Ankette “İlerleme” Konusunun Değerlendirilmesi

İşletmede yeniden yapılandırma öncesinde hazırlanan anket çalışması ile yeniden yapılandırma sonrasındaki anket değerlendirmesi karşılaştırıldığında “İlerleme” konusu özelinde %5’ lik bir memnuniyet artışı gözlenmiştir. İlerleme konusunun yeniden yapılandırma öncesi değerlendirmesi Tablo 3.3’te, sonrası da Tablo 3.4’te gösterilmektedir.



Şekil 3.3: İlerleme konusunun yeniden yapılandırma öncesinde değerlendirmesi.



Şekil 3.4: İlerleme konusunun yeniden yapılandırma sonrasında değerlendirmesi.

Çalışanların kendisini geliştirdiği sürece işletmede kariyer olanağı bulabileceği, işletmede mesleki ve kişisel gelişime paralel olarak yetki ve sorumluluk alanının genişletilebildiği bir yapının oluşması ankete olumlu yansımıştır.

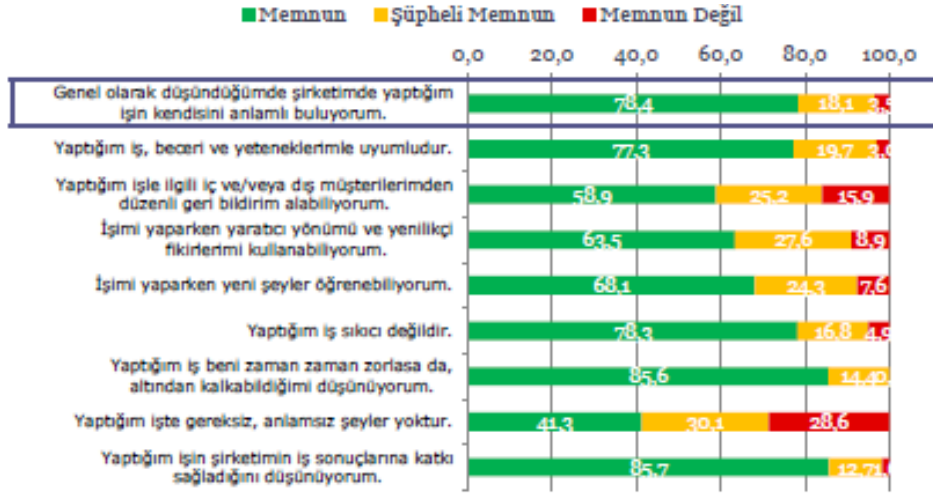
Yeniden yapılandırma kapsamında unvanların yenilenerek ara uzman unvanları getirilmesi ve kariyer planlama çalışmaları, çalışan memnuniyetine olumlu katkı sağlamıştır. Literatürde Jones' a göre, insan kaynakları kariyer planlamasının yapılması ile çalışanın işletmeye ve sürece olan bağlılığı, örnek işletmede yapılan araştırmanın sonuçlarına yansımıştır.

3.2.5 Ankette “İşin Kendisi” Konusunun Değerlendirilmesi

İşletmede yeniden yapılandırma öncesinde hazırlanan anket çalışması ile yeniden yapılandırma sonrasındaki anket değerlendirmesi karşılaştırıldığında “İşin Kendisi” konusu özelinde % 15’lik bir memnuniyet artışı gözlenmiştir. İşin kendisi konusunun yeniden yapılandırma öncesi değerlendirmesi Tablo 3.5’de, sonrası da Tablo 3.6’da gösterilmektedir.



Şekil 3.5: İşin kendisi konusunun yeniden yapılandırma öncesinde değerlendirmesi.



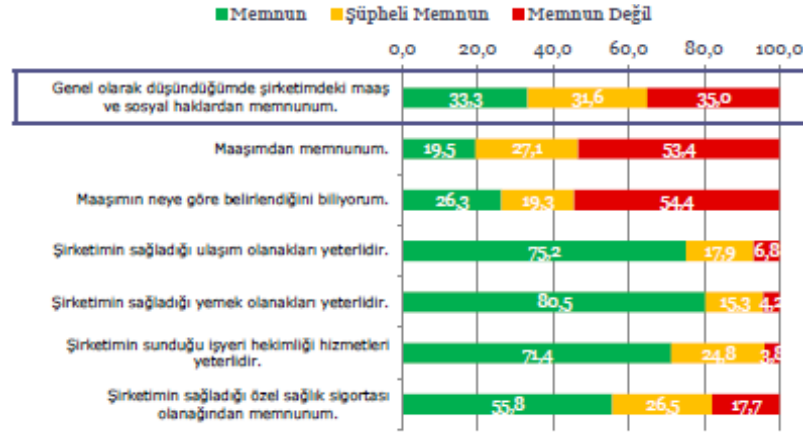
Şekil 3.6: İşin kendisi konusunun yeniden yapılandırma sonrasında değerlendirilmesi.

Ankete katılanların genel olarak işletmede yaptığı işin kendisini anlamlı bulduğu, yapılan işin beceri ve yeteneklerine uygun olduğu, yeni şeyler öğrenebildiği, işin işletmedeki iş sonuçlarına katkı sağladığı değerlendirildiği görülmektedir.

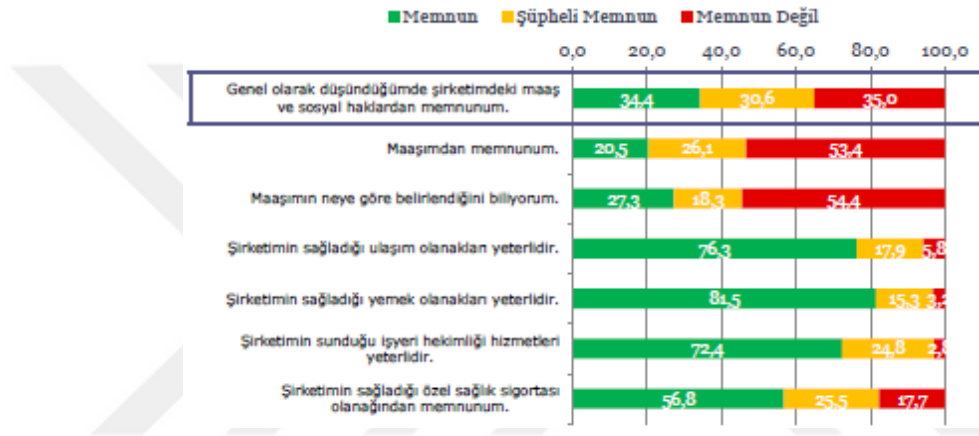
Örnek işletmede organizasyonda yapılan yeniden yapılandırma ile süreçlerin birleştirilmesi, çalışanların asıl işine daha fazla vakit ayırmasını, işini anlamlı bulmasını sağladığı söylenebilir. Literatürde organizasyonların yeniden yapılandırılmasında, Robbins ve Coulter' in yeniden yapılandırmada iş süreçlerinin etkinliğinin artırılmasına olan etkisi, örnek işletmede anket sonuçlarına olumlu yansıtıldığı söylenebilir.

3.2.6 Ankette “Ücret ve Sosyal Haklar” Konusunun Değerlendirilmesi

İşletmede yeniden yapılandırma öncesinde hazırlanan anket çalışması ile yeniden yapılandırma sonrasındaki anket değerlendirildiğinde “Ücret ve Sosyal Haklar” konusu özelinde %7’ lik bir memnuniyet artışı gözlemlenmiştir. Ücret ve sosyal haklar konusunun yeniden yapılandırma öncesi değerlendirilmesi Tablo 3.7’ de, sonrası da Tablo 3.8.’ de gösterilmektedir.



Şekil 3.7: Ücret ve sosyal haklar konusunun yeniden yapılandırma öncesinde değerlendirmesi.



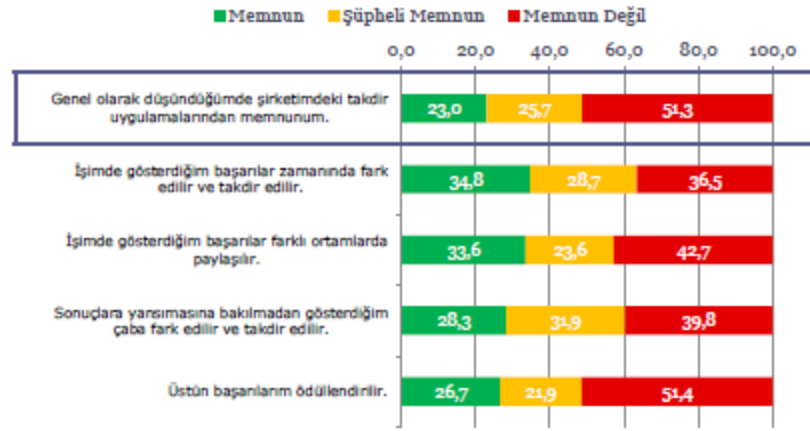
Şekil 3.8: Ücret ve sosyal haklar konusunun yeniden yapılandırma sonrasında değerlendirmesi.

Ankete katılanların genel olarak işletmedeki ücret ve sosyal hakların yeterli bulunduğu belirtilebilir. Yeniden yapılandırma ile yönetimin çalışanlara özel sağlık sigortası olanağı sunması, periyodik zorunlu sağlık kontrolleri dışında iş yerinde sağlık kontrolleri yapılması çalışanların memnuniyet düzeylerine olumlu yansımıştır. Literatürde Jones' un belirtmiş olduğu, yeniden yapılandırmada teşvik ve ödül sisteminin, çalışanların iş motivasyonuna olan olumlu katkısının, örnek işletmede yapılan anket çalışmasında sonuçlara yansıdığı söylenebilir.

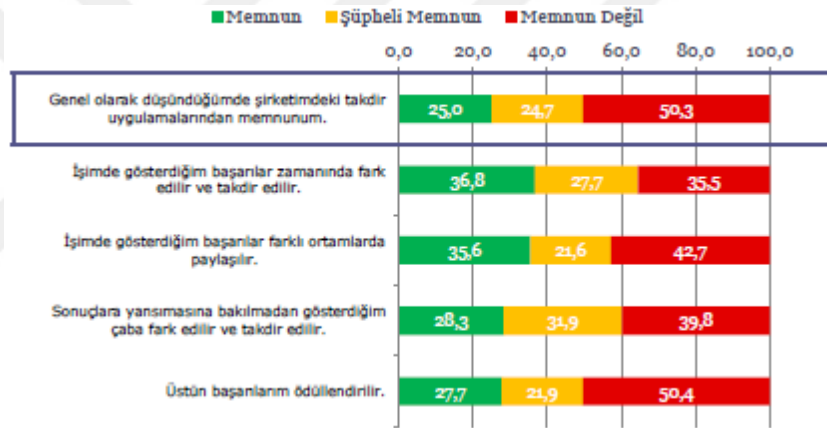
3.2.7 Ankette “Takdir” Konusunun Değerlendirilmesi

İşletmede yeniden yapılandırma öncesinde hazırlanan anket çalışması ile yeniden yapılandırma sonrasındaki anket değerlendirilmesi karşılaştırıldığında “Takdir” konusu özelinde %7’ lik bir memnuniyet artışı gözlenmiştir. Takdir

konusunun yeniden yapılandırma öncesi değerlendirmesi Tablo 3.9’da, sonrası da Tablo 3.10’da gösterilmektedir.



Şekil 3.9: Takdir konusunun yeniden yapılandırma öncesinde değerlendirilmesi.



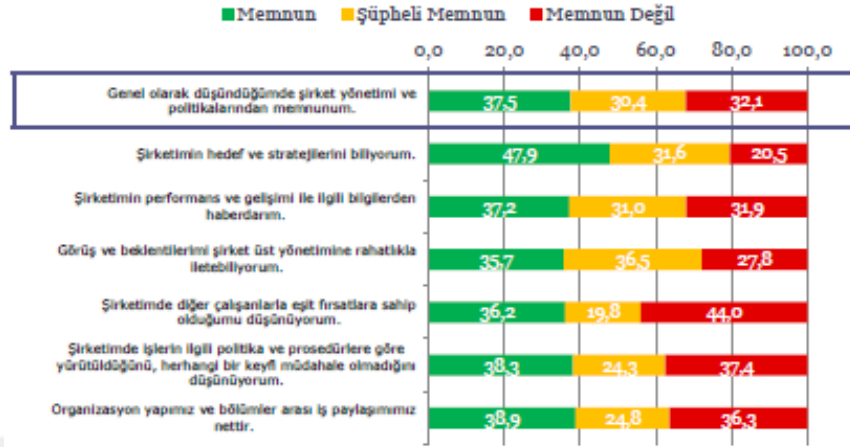
Şekil 3.10: Takdir konusunun yeniden yapılandırma sonrasında değerlendirilmesi.

Ankete katılanların genel takdir uygulamalarından memnun olduğu, işinde gösterdiği başarıların zamanında fark edildiği, işinde gösterdiği başarıların farklı platformlarda paylaşılabilirliği söylenebilir. Bu iyileşmenin, yeniden yapılandırma kapsamında bölüm yöneticilerine verilen yönetim eğitimlerinin çalışanlara olumlu yansıdığını söylemek mümkündür.

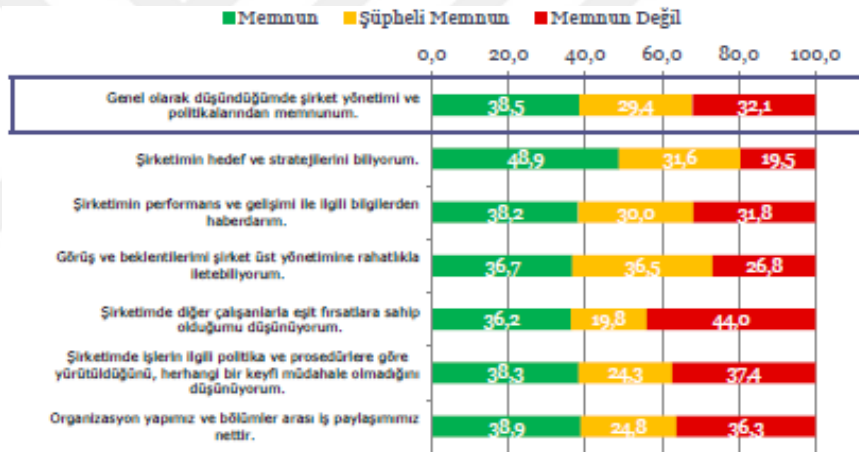
3.2.8 Ankette “Şirket Yönetimi ve Politikaları” Konusunun Değerlendirilmesi

İşletmede yeniden yapılandırma öncesinde hazırlanan anket çalışması ile yeniden yapılandırma sonrasındaki anket değerlendirilmesi karşılaştırıldığında “Şirket Yönetimi ve Politikaları” konusu özelinde %4’ lük bir memnuniyet artışı

gözlenmiştir. Şirket yönetimi ve politikaları konusunun yeniden yapılandırma öncesi değerlendirmesi Tablo 3.11’de, sonrası da Tablo 3.12’de gösterilmektedir.



Şekil 3.11: Şirket yönetimi ve politikaları konusunun yeniden yapılandırma öncesinde değerlendirmesi.



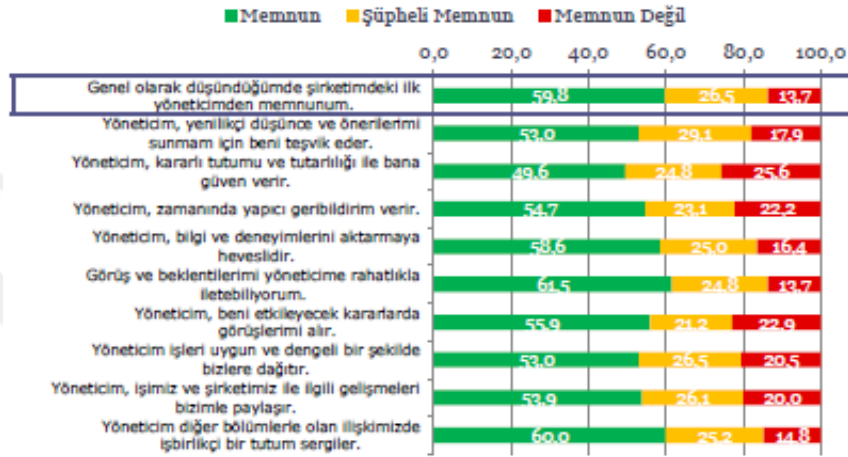
Şekil 3.12: Şirket yönetimi ve politikaları konusunun yeniden yapılandırma sonrasında değerlendirmesi.

Ankete katılanların işletmenin genel yönetiminden ve politikalarından memnun olduğu, işletmenin hedef ve stratejilerinden, performans ve gelişiminden haberdar edildiği söylenebilir. Çalışanların görüş ve beklentilerinin üst yönetime rahatlıkla iletebildiği, diğer çalışanlar ile eşit fırsatlara sahip olduğu belirtilebilir.

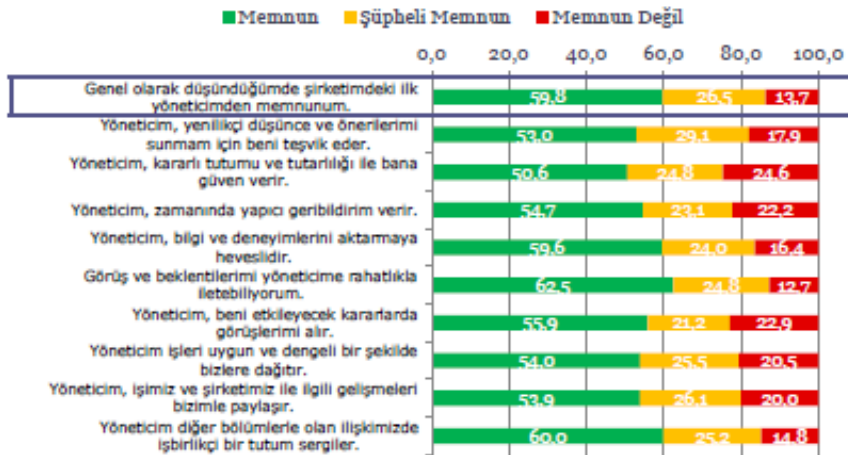
Organizasyon yapısının yeniden yapılandırılması ile üst yönetim tarafından bilgi paylaşımının işletmede açık hale getirilmesi ve verimliliği değerlendirme sisteminin kurulmasının çalışanlar tarafından memnuniyet ile karşılandığını söylemek mümkündür.

3.2.9 Ankette “İlk Yönetici” Konusunun Değerlendirilmesi

İşletmede yeniden yapılandırma öncesinde hazırlanan anket çalışması ile yeniden yapılandırma sonrasındaki anket değerlendirmesi karşılaştırıldığında “İlk Yönetici” konusu özelinde %4'lük bir memnuniyet artışı gözlenmiştir. İlk yönetici konusunun yeniden yapılandırma öncesi değerlendirmesi Tablo 3.13'de, sonrası da Tablo 3.14'de gösterilmektedir.



Şekil 3.13: İlk yönetici konusunun yeniden yapılandırma öncesinde değerlendirilmesi.



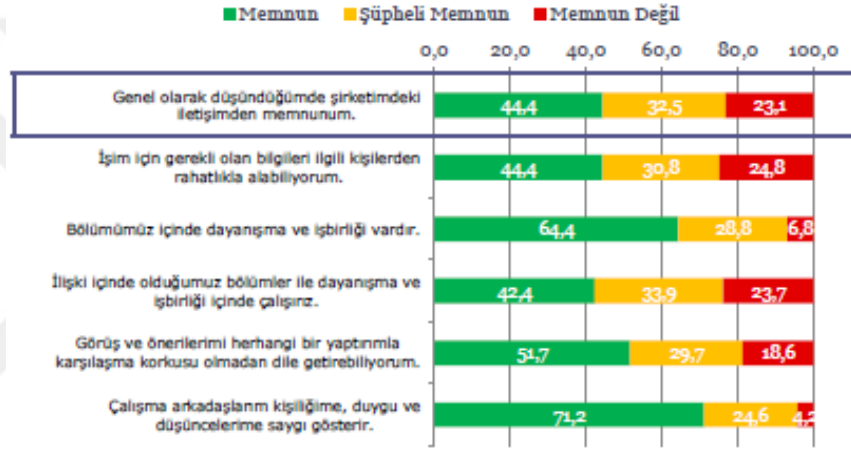
Şekil 3.14: İlk yönetici konusunun yeniden yapılandırma sonrasında değerlendirilmesi.

Ankete katılanlar tarafından, yenilikçi düşüncelerin yöneticiler tarafından teşvik edildiği, yöneticinin kararlı ve tutarlı tutumunun olumlu karşılandığı söylenebilir. Katılımcılar yöneticilerin zamanında yapıcı geri bildirim verdiğini, işleri uygun ve dengeli bir şekilde dağıttığını ve işletme hakkındaki gelişmeleri

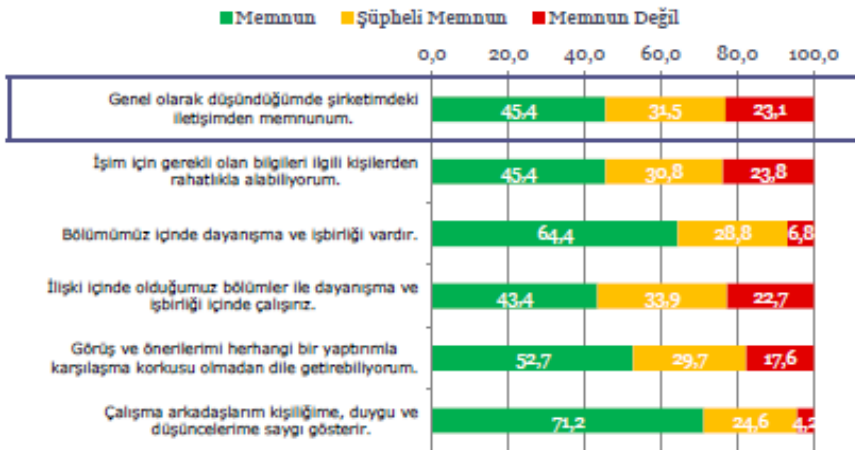
kendisi ile paylaştığını, bu durumun işletmede çalışanları değerli hissettirdiği değerlendirilmesi yapılabilir.

3.2.10 Ankette “İletişim” Konusunun Değerlendirilmesi

İşletmede yeniden yapılandırma öncesinde hazırlanan anket çalışması ile yeniden yapılandırma sonrasındaki anket değerlendirilmesi karşılaştırıldığında “İletişim” konusu özelinde %4’lük bir memnuniyet artışı gözlenmiştir. İletişim konusunun yeniden yapılandırma öncesi değerlendirmesi Tablo 3.15’de, sonrası da Tablo 3.16’da gösterilmektedir.



Şekil 3.15: İletişim konusunun yeniden yapılandırma öncesinde değerlendirilmesi.



Şekil 3.16: İletişim konusunun yeniden yapılandırma sonrasında değerlendirilmesi.

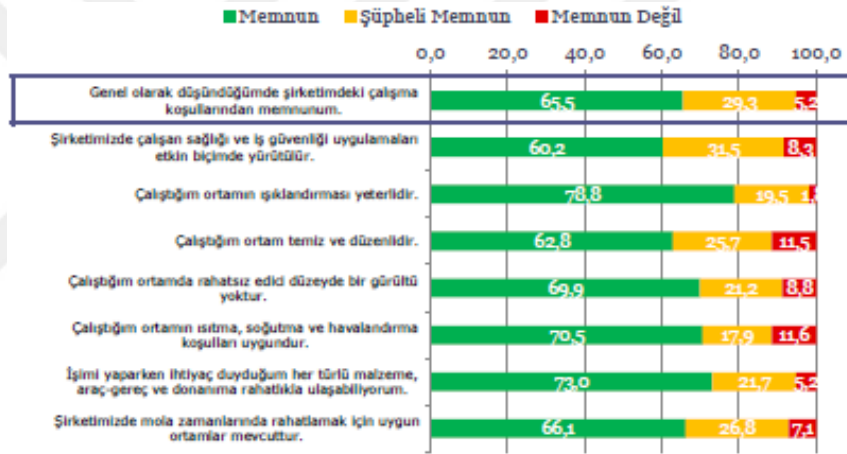
Ankete katılanların yeniden yapılandırmadan sonra gerekli olan bilgileri ilgili kişiler tarafından rahatlıkla alabildikleri, bölümler ile dayanışma ve işbirliği içinde

çalışıldığı, görüş ve önerilerin herhangi bir yaptırımla karşılaşma korkusu olmadan dile getirebildiği gözlenmiştir.

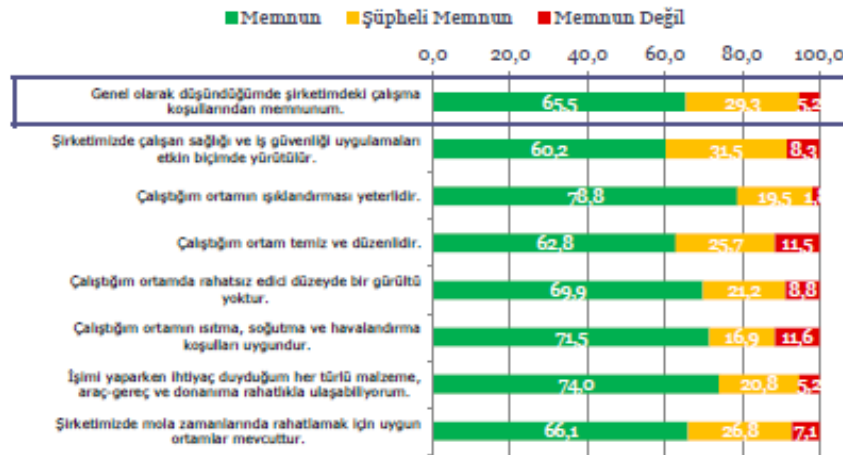
Organizasyonun yeniden yapılandırması ile süreçler arası dirençlerin ortadan kaldırılmasının iletişime olumlu katkı sağladığı söylenebilir.

3.2.11 Ankette “Çalışma Koşulları” Konusunun Değerlendirilmesi

İşletmede yeniden yapılandırma öncesinde hazırlanan anket çalışması ile yeniden yapılandırma sonrasındaki anket değerlendirmesi karşılaştırıldığında “Çalışma Koşulları” konusu özelinde %2’lik bir memnuniyet artışı gözlenmiştir. Çalışma koşulları konusunun yeniden yapılandırma öncesi değerlendirmesi Tablo 3.17’de, sonrası da Tablo 3.18’de gösterilmektedir.



Şekil 3.17: Çalışma koşulları konusunun yeniden yapılandırma öncesinde değerlendirilmesi.

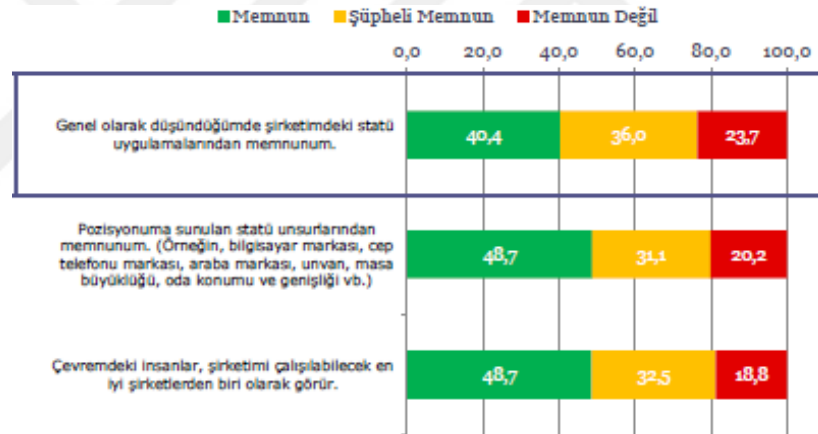


Şekil 3.18: Çalışma koşulları konusunun yeniden yapılandırma sonrasında değerlendirilmesi.

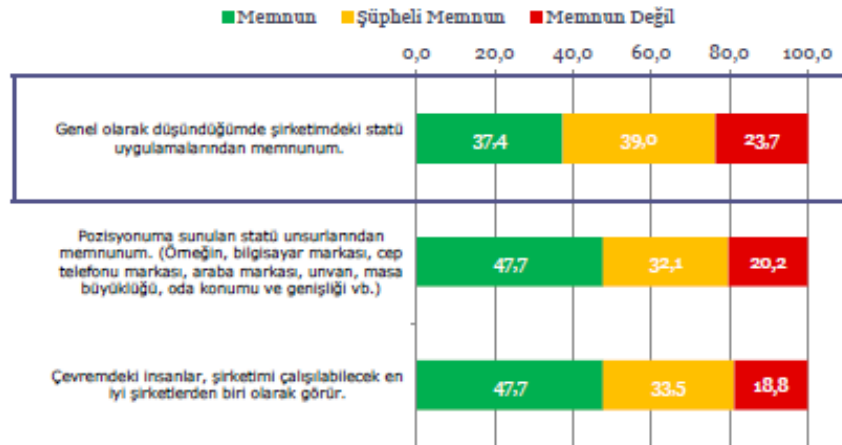
Ankete katılanlar tarafından, işletmede çalışılan fiziki ortam şartlarının uygun olduğu, çalışma yaparken uygun donanımların işletme tarafından çalışanlara sağlandığı ve bu durumun çalışanlarca memnuniyetle karşılandığı söylenebilir. Memnuniyet artış oranının düşük olması nedeniyle bu konuda detaylı bir değerlendirme yapılamamaktadır.

3.2.12 Ankette “Statü” Konusunun Değerlendirilmesi

İşletmede yeniden yapılandırma öncesinde hazırlanan anket çalışması ile yeniden yapılandırma sonrasındaki anket değerlendirmesi karşılaştırıldığında “Statü” konusu özelinde %5’lik bir memnuniyet azalışı gözlenmiştir. Çalışanlar yeniden yapılandırmadan sonra statü uygulamalarında memnuniyetsizliklerini belirtmiştir. Statü konusunun yeniden yapılandırma öncesi değerlendirmesi Tablo 3.19’de, sonrası da Tablo 3.20’de gösterilmektedir.



Şekil 3.19: Statü konusunun yeniden yapılandırma öncesinde değerlendirmesi.



Şekil 3.20: Statü konusunun yeniden yapılandırma sonrasında değerlendirmesi.

Ankete katılanların genel statü uygulamalarından memnuniyetinin düşük bulunması yeniden yapılandırma sürecinde beklenen bir sonuç olarak değerlendirilebilir.

Değişime direnç gösteren ve iş yapış biçimini değiştirmek istemeyen çalışanların genel uygulamalardan doğan memnuniyetsizliklerinin ankete yansıdığı söylenebilir. Keçecioglu' nun literatürde belirttiği gibi çalışanların değişimden endişe duyması, değişimin çalışanlar tarafından benimsenememiş olması, örnek işletmedeki anket çalışmasına memnuniyette azalma olarak yansımıştır.

Yeniden yapılandırma sonrasında çalışanların unvanlarında değişim olması, ara uzman pozisyonunun ve kariyer planlamasının çalışanlar tarafından net anlaşılmadığı söylenebilir.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın amacı, yeniden yapılandırılan bir işletmede yeniden yapılandırma sonrasında çalışanların bağlılık düzeylerinin araştırılması ve memnuniyetlerinin ölçülmesidir.

İşletmede iki defa yapılan anketin verileri analiz edildiğinde ortaya çıkan tablolar çerçevesinde, araştırmanın sonucunda, çalışanlar tarafından yeniden yapılandırma sonrasında işletmenin gelişiminin olumlu bulunduğu söylenebilir. Ankette değerlendirilen konuların detaylarına bakıldığında;

İşletmede yeniden yapılandırma sonrasında gelişimin yaşandığı, çalışanların büyük bir bölümünün yaptığı işten memnun olduğu, yaptığı işin kendisini tatmin ettiği belirtilebilir. İş tatmininin, işletmedeki süreçlerin sadeleştirilmesi ve gereksiz olarak anlamlandırılan süreçlerin birleştirilmesiyle gerçekleştiği söylenebilir. Bu değişime, çalışanların kişisel gelişimlerini, mesleki tecrübelerini geliştirdiklerinde kariyer olanağı bulabilmeleri, yetki ve sorumluluk alanlarını genişletebilmeleri katkı sağlamıştır. Yeniden yapılandırma esnasında çalışanların yaptıkları iş ile ilgili şirket içi eğitimler verilmiş, çalışanların yetkinlik ve kişisel bilgi düzeyleri arttırılmıştır. Böylesi çalışmalar çalışanların işletme kültürüne olan bağlılığını arttırmıştır.

Araştırma sonuçları incelendiğinde çalışanların yaptıkları işin düşük oranda takdir edildiği söylenebilir. Yeniden yapılandırma öncesi ve sonrası iki anketin karşılaştırması yapıldığında takdir konusunda yeniden yapılandırma sonrası bir memnuniyet artışı gözlenmiş, ancak genel değerlendirme yapıldığında iyileşme oranının düşük olduğu söylenebilir. Bu durumdan, bölüm yöneticilerinin takdir konusunda çalışanlarını desteklemedikleri anlaşılmaktadır.

Şirket yönetimi ve politikaları, çalışanlar nezdinde memnuniyet ile karşılanmıştır. İlk yönetici düzeyinde alınan yönetimsel eğitimler, yöneticilerin

davranış ve bakış açılarında iyileştirme sağlamış, çalışanların memnuniyetine olumlu yansımıştır.

İşletmede çalışma koşullarının, yeniden yapılandırma yatırımları ile iyileştirilmesi çalışanlar tarafından olumlu karşılanmıştır. Ücret ve sosyal haklar konusunda işletmede ilerlemenin olduğu, yeniden yapılandırmayla kurulan verimliliği değerlendirme sisteminin, ücretlendirmede adaletli dağılımı sağladığı söylenebilir.

Araştırmaya konu olan statünün gelişimine bakıldığında yeniden yapılandırma sonrasında çalışanların statü beklentilerinde bir düşüş kaydedilmiştir. İşletmede insan kaynakları ve departmanların organizasyonlarında yeniden yapılandırma olması, organizasyon şeması ile birlikte görev ve sorumlulukların yeniden belirlenmesi, görev tanımlarının ve buna paralel olarak prosedürlerinin oluşturulması süreci içerisinde çalışanların değişime olan direnci, mevcut görev ve pozisyonları hakkındaki kaygılarından dolayı, değerlendirmede statü değişiminde düşüş meydana gelmiştir.

Genel olarak bakıldığında araştırma sonucunda yeniden yapılandırma sonrasında çalışanların yeniden yapılandırma sonuçlarını olumlu karşıladıklarını, yeniden yapılandırma çalışmalarını desteklediklerini, çalışanları değişime dâhil etmenin yeniden yapılandırmanın etkinliğini arttırmanın yanında, çalışanların iş performansını ve motivasyonunu arttırabileceği düşünülmektedir.

Yeniden yapılandırmada öneri olarak, işletmede yapısal değişimlerin çalışanlar tarafından tam anlamıyla anlaşılması için genel bilgilendirme yapılmalıdır. Yapılan genel bilgilendirmenin çalışanlar tarafından doğru algılanması için bildirimler bölüm ya da grup bazında sürdürülmelidir. Çalışanların geri bildirimleri süreç boyunca izlenmeli, dirençler iyi yönetilmelidir. Sürecin doğru anlaşılması, değişimin hızını arttıracaktır.

Bir diğer öneri de, çalışanların görev aldıkları proje ya da çalışmalardaki başarılarının diğer çalışanlar tarafından bilinmesinin sağlanmasıdır. Bu çalışmanın çalışanların memnuniyet düzeyinde iyileşme sağlayacağı düşünülmektedir. Ödüllendirme sistemi de çalışanın takdir edilmesi için kullanılabilir. Çalışmalarında gelişim gösteren çalışanlar ödüllendirilebilir, yetkinliğinde ve bilgi düzeyinde gelişim gösteremeyen çalışanlar için iyi örnek oluşturabileceği düşünülmektedir.

Yeniden yapılandırmanın organizasyon ve insan kaynaklarının dışında, işletmelerin fonksiyonel ve teknolojik kaynaklarında da yapıldığı literatürde belirtilmektedir. Bu araştırmanın konusunu, işletmenin organizasyonu ve insan kaynakları alanı olarak belirlenmiştir. Yeniden yapılandırma konusunda yapılacak diğer çalışmalarda, işletmelerin fonksiyonel ve teknolojik olarak da incelenmesinin yararlı olacağı düşünülmektedir.



KAYNAKLAR

- Akkaya, C. ve Tükenmez, M. (2007) İşletmelerde Finansal Yeniden Yapılanma Dinamikleri: Örnek Olay Analizi, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 22, Sayı:2, Yıl:2007, ss:179-195.
- Akyüz, M. (2014). Örgütlerde İnovasyon ve Değişim Yönetimi Hakkında Nitel Bir Araştırma, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi İstanbul.
- Alav, D. (2013). Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Finansal Sıkıntı Maliyetleri ve İşletmelerde Yeniden Yapılandırma: Borsa İstanbul'da Bir Uygulama. Aydın.
- Aydıntan, B. (2005). Değişim ve Yeniden Yapılanmada Başarılı Bir Örnek: Arçelik. *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 7/3 2005.
- Bahar, E. (2004) Yatırım Kavramı, Yatırım Türleri ve Turizm Yatırımlarının Özellikleri. Aydın 2004 <http://emrebahar.blogspot.com.tr/2012/05/yatirim-kavrami-yatirim-turleri-ve.html#!/2012/05/yatirim-kavrami-yatirim-turleri-ve.html>, e.t. 10.10.2016.
- Bakan, İ. (2004). *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar*. Beta Basım A.Ş., 1. Baskı, ISBN: 975-295-371-9, İstanbul.
- Barutçugil, İ. (2005). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Boca G. (2011). *Kaizen Methodin Production Management*, International Scientific Conference, Young Scientists, 2011.
- Demir, Y. (2008). İşletme Yönetimi Açısından Değişim Mühendisliği Yaklaşımı Ve Uygulanabilirliği. *e-Journal of New World Sciences Academy*, Volume: 3, Number: 2 Article Number: C0056.
- Doğan, M. (2006). *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*. Birleşik Matbaacılık, İzmir.

Gökmen A. (2010). “Yönetici Değişiminin İşletme Performansına Etkisi”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 2, Sayı 2, 2010 ISSN: 1309 - 8039.

İzğören, A. Ş. (2001). *Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak*. Akademyplus Yayınları, İstanbul.

Jones G. (2013), *Organizational Theory, Design and Change*, 7th Edition, Pearson.

Kara M., Kartal C., Yücel R. (2015). “Değişim Mühendisliği Temelinde Muhasebe Bürolarının Reorganizasyonu: İstanbul’daki Serbest Muhasebeci Mali Müşavirliklerde Bir Araştırma”, *International Conference On Eurasian Economies*.

Keçecioglu, T. (2001). *Bir Değişimin Anatomisi Ya Da Değişimin Parçası Olmak*. Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.

Kılıç, S. (2013). *İnovasyon Anlayışına Dayalı Ürün Geliştirme Performansının Değerlendirilmesi*. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

Kıyan, Ş.S. ve Özer, A. (2011). İşletme Sınırlarının Girişimci Faaliyetle Yeniden Yapılandırılması: Yeni Pazar Oluşturma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt 66, No.2, 2011

Kocel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basımevi, İstanbul.

Kozak, M. A. ve Güçlü, H. (2003), Turizm İşletmelerinde Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*.

Kumru, C. ve Oral, N. Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma, “3 Ocak 2012, Todaie 2011 - 2012 Dönemi. <http://todaie2011.blogspot.com.tr/2012/01/kamu-yonetiminde-yeniden-yaplanma.html>, e.t. 01.05.2016

OECD ve Eurostat. (2006). Oslo Kılavuzu Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler, 3. Baskı, Şubat.

Özkanlı, S. (2011). İşletmelerde Finansal Sıkıntı Durumu ve Finansal Yeniden Yapılandırma: Türkiye’de Bir Vaka Çalışması. Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Adana.

Robbins S. ve Coulter M. (2012). *Management*, 11th Edition, Prentice Hall.

Robins S., DeCenzo D., Coulter M. (2013). *Fundamentals of Management*, 8 th Edition, Pearson.

Sarıgül, Y.E. Örgütsel değişim stratejileri. İşletme ABD Yönetim Ve Organizasyon Bölümü Ders Notu. (<http://www.slideshare.net/yunusemresrgl/rgtsel-deiim-ynetimi>, e.t. 2.6.2016)

Saylı, H. (2002). *Örgütsel Değişimde Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Bir Uygulama Örneği*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon,

Saylı, H. ve Tüfekçi, A. (2008). Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderin Rolü. *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi* s.30

Sevim, S., Akdemir, A. ve Vatansever, K. (2008). *Lojistik Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanan İşletmelerin Aldıkları Hizmetlerin Kalitesinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir İnceleme*.

Tokat, B. (2015). *Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi*. Seçkin Yayıncılık, İstanbul.

Topaloğlu T. ve Özer P.S. (2014). Psikolojik Sermaye ve İş Performansı Arasındaki İlişkiye Otantik Liderliğin Düzenleyici Etkisi, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 6, Sayı:1, 2014, ISSN: 1309 -8039 (Online).

Tunçer, P. (2013) a. Değişim Yönetimi Sürecinde Değişime Direnme, *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32(1).

Tunçer, P. (2013) b. Değişim Yönetimi, *International Journal of Social Science*, Volume 6 Issue 2, p. 891-915

Yıldırım, H. ve Yavan, Ö. (2007). KİT'lerde Özelleştirme Sonrası Yeniden Yapılanma: Çaycuma Seka Örnek Uygulaması. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 3, Sayı 5, ss. 117–138.

Yılmaz, B. B. (2009). *İflasın Ertelenmesi Talebinde İflasın Ertelenmesi Projesi*. Yıl: 23 sayı: 85 Ekim 2009 Maliye Finans Yazıları.

Yılmaz, S. (2011). Türkiye'deki İç Güvenlik Yapılanmasında Değişim İhtiyacı Ve Güvenlik Yöneticilerinin Değişime Yönelik Tutum ve Davranışları Üzerine Bir Araştırma. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Adana

Zerenler, M., Türker, N. Ve Şahin,E. (2007). Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme (AR-GE) ve Yenilik ilişkisi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 17

<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=16056>), e.t. 12.12.2016

http://www.deu.edu.tr/userweb/k.yaralioglu/dosyalar/deg_muh.doc, e.t. 17.08.2016

<http://upstite.blogspot.com.tr/2013/01/yeniden-yapilanmareengineering.html#!/2013/01/yeniden-yapilanma-reengineering.html>, e.t. 05.09.2016

<http://hr.berkeley.edu/hr-network/central-guide-managing-hr/managing-hr/managing-successfully/reorganizations/steps>) e.t. 09.12.2016



EKLER

1. Ek-A: Çalışan Memnuniyet Anketi Soruları	69
---------------------------------------------------	----



Ek-A: Çalışan Memnuniyet Anketi Soruları

ÇALIŞAN MEMNUNİYET ANKETİ

1. Genel olarak düşündüğümde şirketimdeki takdir uygulamalarından memnunum.
 - a-Tamamen katılıyorum
 - b-Katılıyorum
 - c-Fikrim yok
 - d-Katılmıyorum
 - e-Tamamen katılmıyorum
2. İşimde gösterdiğim başarılar zamanında fark edilir ve takdir edilir.
 - a-Tamamen katılıyorum
 - b-Katılıyorum
 - c-Fikrim yok
 - d-Katılmıyorum
 - e-Tamamen katılmıyorum
3. İşimde gösterdiğim başarılar farklı ortamlarda paylaşılır.
 - a-Tamamen katılıyorum
 - b-Katılıyorum
 - c-Fikrim yok
 - d-Katılmıyorum
 - e-Tamamen katılmıyorum
4. Sonuçlara yansımaya bakılmadan gösterdiğim çaba fark edilir ve takdir edilir.
 - a-Tamamen katılıyorum
 - b-Katılıyorum
 - c-Fikrim yok
 - d-Katılmıyorum
 - e-Tamamen katılmıyorum

5. Üstün başarılarım ödüllendirilir.
- a-Tamamen katılıyorum
 - b-Katılıyorum
 - c-Fikrim yok
 - d-Katılmıyorum
 - e-Tamamen katılmıyorum
6. Genel olarak düşündüğümde şirket yönetimi ve politikalarından memnunum.
- a-Tamamen katılıyorum
 - b-Katılıyorum
 - c-Fikrim yok
 - d-Katılmıyorum
 - e-Tamamen katılmıyorum
7. Şirketimin hedef ve stratejilerini biliyorum.
- a-Tamamen katılıyorum
 - b-Katılıyorum
 - c-Fikrim yok
 - d-Katılmıyorum
 - e-Tamamen katılmıyorum
8. Şirketimin performans ve gelişimi ile ilgili bilgilerden haberdarım.
- a-Tamamen katılıyorum
 - b-Katılıyorum
 - c-Fikrim yok
 - d-Katılmıyorum
 - e-Tamamen katılmıyorum
9. Görüş ve beklentilerimi şirket üst yönetimine rahatlıkla iletebiliyorum.
- a-Tamamen katılıyorum
 - b-Katılıyorum
 - c-Fikrim yok
 - d-Katılmıyorum
 - e-Tamamen katılmıyorum

10. Şirketimde diğer çalışanlarla eşit fırsatlara sahip olduğumu düşünüyorum.
- a-Tamamen katılıyorum
 - b-Katılıyorum
 - c-Fikrim yok
 - d-Katılmıyorum
 - e-Tamamen katılmıyorum
11. Şirketimde işlerin ilgili politika ve prosedürlere göre yürütüldüğünü, herhangi bir keyfi müdahale olmadığını düşünüyorum.
- a-Tamamen katılıyorum
 - b-Katılıyorum
 - c-Fikrim yok
 - d-Katılmıyorum
 - e-Tamamen katılmıyorum
12. Organizasyon yapımız ve bölümler arası iş paylaşımımız nettir.
- a-Tamamen katılıyorum
 - b-Katılıyorum
 - c-Fikrim yok
 - d-Katılmıyorum
 - e-Tamamen katılmıyorum
13. Genel olarak düşündüğümde şirketimdeki ilerleme imkanlarından memnunum.
- a-Tamamen katılıyorum
 - b-Katılıyorum
 - c-Fikrim yok
 - d-Katılmıyorum
 - e-Tamamen katılmıyorum
14. Kendimi geliştirdiğim sürece şirketimde kariyer olanakları bulacağıma inanıyorum.
- a-Tamamen katılıyorum
 - b-Katılıyorum
 - c-Fikrim yok
 - d-Katılmıyorum
 - e-Tamamen katılmıyorum

15. Kariyerime yön verebilmek için gerekli desteği talep ettiğimde alabiliyorum.
- a-Tamamen katılıyorum
 - b-Katılıyorum
 - c-Fikrim yok
 - d-Katılmıyorum
 - e-Tamamen katılmıyorum
16. Şirketimde mesleki ve kişisel gelişimime paralel olarak yetki ve sorumluluk alanım genişlemektedir.
- a-Tamamen katılıyorum
 - b-Katılıyorum
 - c-Fikrim yok
 - d-Katılmıyorum
 - e-Tamamen katılmıyorum
17. Genel olarak düşündüğümde şirketimdeki gelişim imkanlarından memnunum.
- a-Tamamen katılıyorum
 - b-Katılıyorum
 - c-Fikrim yok
 - d-Katılmıyorum
 - e-Tamamen katılmıyorum
18. İşim için gerekli mesleki eğitimleri alabiliyorum.
- a-Tamamen katılıyorum
 - b-Katılıyorum
 - c-Fikrim yok
 - d-Katılmıyorum
 - e-Tamamen katılmıyorum
19. Kendim için gerekli kişisel gelişim eğitimleri alabiliyorum.
- a-Tamamen katılıyorum
 - b-Katılıyorum
 - c-Fikrim yok
 - d-Katılmıyorum
 - e-Tamamen katılmıyorum

20. Gelişimime katkı sağlayacak proje ve ekip çalışmalarında rol alabiliyorum.

a-Tamamen katılıyorum

b-Katılıyorum

c-Fikrim yok

d-Katılmıyorum

e-Tamamen katılmıyorum

21. Şirketimde gelişimim için beni teşvik eden, rehberlik yapan bir kişi var.

a-Tamamen katılıyorum

b-Katılıyorum

c-Fikrim yok

d-Katılmıyorum

e-Tamamen katılmıyorum

22. Potansiyelim tümünü işimde kullanabiliyorum.

a-Tamamen katılıyorum

b-Katılıyorum

c-Fikrim yok

d-Katılmıyorum

e-Tamamen katılmıyorum

23. Genel olarak düşündüğümde şirketimdeki statü uygulamalarından memnunum.

a-Tamamen katılıyorum

b-Katılıyorum

c-Fikrim yok

d-Katılmıyorum

e-Tamamen katılmıyorum

24. Pozisyona sunulan unsurlardan memnunum. (Örneğin bilgisayar markası, cep telefonu markası, araba markası, unvan, masa büyüklüğü, oda konumu ve genişliği vb.)

a-Tamamen katılıyorum

b-Katılıyorum

c-Fikrim yok

d-Katılmıyorum

e-Tamamen katılmıyorum

25. Çevremdeki insanlar, şirketimi çalışılabilecek en iyi şirketlerden biri olarak görür.
- a-Tamamen katılıyorum
 - b-Katılıyorum
 - c-Fikrim yok
 - d-Katılmıyorum
 - e-Tamamen katılmıyorum
26. Genel olarak düşündüğümde şirketimdeki maaş ve sosyal haklardan memnunum.
- a-Tamamen katılıyorum
 - b-Katılıyorum
 - c-Fikrim yok
 - d-Katılmıyorum
 - e-Tamamen katılmıyorum
27. Maaşımdan memnunum.
- a-Tamamen katılıyorum
 - b-Katılıyorum
 - c-Fikrim yok
 - d-Katılmıyorum
 - e-Tamamen katılmıyorum
28. Maaşımın neye göre belirlendiğini bilmiyorum.
- a-Tamamen katılıyorum
 - b-Katılıyorum
 - c-Fikrim yok
 - d-Katılmıyorum
 - e-Tamamen katılmıyorum
29. Şirketimin sağladığı ulaşım olanakları yeterlidir.
- a-Tamamen katılıyorum
 - b-Katılıyorum
 - c-Fikrim yok
 - d-Katılmıyorum
 - e-Tamamen katılmıyorum

30. Şirketimin sunduğu işyeri hekimliği hizmetleri yeterlidir.
- a-Tamamen katılıyorum
 - b-Katılıyorum
 - c-Fikrim yok
 - d-Katılmıyorum
 - e-Tamamen katılmıyorum
31. Şirketimin sağladığı özel sağlık sigortası olanağından memnunum.
- a-Tamamen katılıyorum
 - b-Katılıyorum
 - c-Fikrim yok
 - d-Katılmıyorum
 - e-Tamamen katılmıyorum
32. Genel olarak düşündüğümde şirketimde hissettirilen başarıma duygusundan memnunum.
- a-Tamamen katılıyorum
 - b-Katılıyorum
 - c-Fikrim yok
 - d-Katılmıyorum
 - e-Tamamen katılmıyorum
33. Yaptığım işte kendimi başarılı hissediyorum.
- a-Tamamen katılıyorum
 - b-Katılıyorum
 - c-Fikrim yok
 - d-Katılmıyorum
 - e-Tamamen katılmıyorum
34. Şirketimde yaptığım işe önem ve değer verilir.
- a-Tamamen katılıyorum
 - b-Katılıyorum
 - c-Fikrim yok
 - d-Katılmıyorum
 - e-Tamamen katılmıyorum

35. İş hedeflerimin belirlenmesinde görüşlerim dikkate alınır.
- a-Tamamen katılıyorum
 - b-Katılıyorum
 - c-Fikrim yok
 - d-Katılmıyorum
 - e-Tamamen katılmıyorum
36. İşimde karşılaştığım problemleri çözebiliyor olmak beni mutlu eder.
- a-Tamamen katılıyorum
 - b-Katılıyorum
 - c-Fikrim yok
 - d-Katılmıyorum
 - e-Tamamen katılmıyorum
37. Genel olarak düşündüğümde şirketimde bana verilen sorumluluklardan memnunum.
- a-Tamamen katılıyorum
 - b-Katılıyorum
 - c-Fikrim yok
 - d-Katılmıyorum
 - e-Tamamen katılmıyorum
38. İşimi yapmak için gerekli yetkiye sahibim.
- a-Tamamen katılıyorum
 - b-Katılıyorum
 - c-Fikrim yok
 - d-Katılmıyorum
 - e-Tamamen katılmıyorum
39. Yetki ve sorumluluklarım açık olarak tanımlanmıştır.
- a-Tamamen katılıyorum
 - b-Katılıyorum
 - c-Fikrim yok
 - d-Katılmıyorum
 - e-Tamamen katılmıyorum

40. Yaptığım işte uzmanlığıma güvenilir.
- a-Tamamen katılıyorum
 - b-Katılıyorum
 - c-Fikrim yok
 - d-Katılmıyorum
 - e-Tamamen katılmıyorum
41. Görevimi yerine getirirken inisiyatif kullanımına olanak tanınır.
- a-Tamamen katılıyorum
 - b-Katılıyorum
 - c-Fikrim yok
 - d-Katılmıyorum
 - e-Tamamen katılmıyorum
42. Genel olarak düşündüğümde şirketimdeki iletişimden memnunum.
- a-Tamamen katılıyorum
 - b-Katılıyorum
 - c-Fikrim yok
 - d-Katılmıyorum
 - e-Tamamen katılmıyorum
43. İşim için gerekli olan bilgileri ilgili kişilerden rahatlıkla alabiliyorum.
- a-Tamamen katılıyorum
 - b-Katılıyorum
 - c-Fikrim yok
 - d-Katılmıyorum
 - e-Tamamen katılmıyorum
44. Bölümümüz içinde dayanışma ve işbirliği vardır.
- a-Tamamen katılıyorum
 - b-Katılıyorum
 - c-Fikrim yok
 - d-Katılmıyorum
 - e-Tamamen katılmıyorum

45. İlişki içinde olduğumuz bölümler ile dayanışma ve işbirliği içinde çalışırız.
- a-Tamamen katılıyorum
 - b-Katılıyorum
 - c-Fikrim yok
 - d-Katılmıyorum
 - e-Tamamen katılmıyorum
46. Görüş ve önerilerimi herhangi bir yaptırımla karşılaşma korkusu olmadan dile getirebiliyorum.
- a-Tamamen katılıyorum
 - b-Katılıyorum
 - c-Fikrim yok
 - d-Katılmıyorum
 - e-Tamamen katılmıyorum
47. Çalışma arkadaşlarım kişiliğime, duygu ve düşüncelerime saygı gösterir.
- a-Tamamen katılıyorum
 - b-Katılıyorum
 - c-Fikrim yok
 - d-Katılmıyorum
 - e-Tamamen katılmıyorum
48. Genel olarak düşündüğümde işim, özel ve iş yaşamım arasında makul bir denge kurmama izin verir.
- a-Tamamen katılıyorum
 - b-Katılıyorum
 - c-Fikrim yok
 - d-Katılmıyorum
 - e-Tamamen katılmıyorum
49. Zaman zaman iş tempom değişse de genel olarak makul bir iş yükü altında çalışıyorum.
- a-Tamamen katılıyorum
 - b-Katılıyorum
 - c-Fikrim yok
 - d-Katılmıyorum
 - e-Tamamen katılmıyorum

50. Yıllık izin hakkımı isteğim gibi kullanabiliyorum.

- a-Tamamen katılıyorum
- b-Katılıyorum
- c-Fikrim yok
- d-Katılmıyorum
- e-Tamamen katılmıyorum

51. Gerektiğinde mazeret izni alabiliyorum.

- a-Tamamen katılıyorum
- b-Katılıyorum
- c-Fikrim yok
- d-Katılmıyorum
- e-Tamamen katılmıyorum

52. Özel yaşamımda mutluyum.

- a-Tamamen katılıyorum
- b-Katılıyorum
- c-Fikrim yok
- d-Katılmıyorum
- e-Tamamen katılmıyorum

53. Genel olarak düşündüğümde şirketimin iş güvencesi ve yasal haklar politikalarından memnunum.

- a-Tamamen katılıyorum
- b-Katılıyorum
- c-Fikrim yok
- d-Katılmıyorum
- e-Tamamen katılmıyorum

54. Şirket kural ve politikalarına uygun davrandığım ve işimde başarılı olduğum sürece iş sürekliliğim (iş güvencem) sağlanmaktadır.

- a-Tamamen katılıyorum
- b-Katılıyorum
- c-Fikrim yok
- d-Katılmıyorum
- e-Tamamen katılmıyorum

55. Şirketimde haklarım çeşitli kural ve politikalarla güvence altına alınmıştır.
- a-Tamamen katılıyorum
 - b-Katılıyorum
 - c-Fikrim yok
 - d-Katılmıyorum
 - e-Tamamen katılmıyorum
56. Genel olarak düşündüğümde şirketimdeki ilk yöneticimden memnunum.
- a-Tamamen katılıyorum
 - b-Katılıyorum
 - c-Fikrim yok
 - d-Katılmıyorum
 - e-Tamamen katılmıyorum
57. Yöneticim, yenilikçi düşünce ve önerilerimi sunmam için beni teşvik eder.
- a-Tamamen katılıyorum
 - b-Katılıyorum
 - c-Fikrim yok
 - d-Katılmıyorum
 - e-Tamamen katılmıyorum
58. Yöneticim, kararlı tutumu ve tutarlılığı ile bana güven verir.
- a-Tamamen katılıyorum
 - b-Katılıyorum
 - c-Fikrim yok
 - d-Katılmıyorum
 - e-Tamamen katılmıyorum
59. Yöneticim, zamanında yapıcı geri bildirim verir.
- a-Tamamen katılıyorum
 - b-Katılıyorum
 - c-Fikrim yok
 - d-Katılmıyorum
 - e-Tamamen katılmıyorum

60. Yöneticim, bilgi ve deneyimlerini aktarmaya heveslidir.
- a-Tamamen katılıyorum
 - b-Katılıyorum
 - c-Fikrim yok
 - d-Katılmıyorum
 - e-Tamamen katılmıyorum
61. Görüş ve beklentilerimi yöneticime rahatlıkla iletebiliyorum.
- a-Tamamen katılıyorum
 - b-Katılıyorum
 - c-Fikrim yok
 - d-Katılmıyorum
 - e-Tamamen katılmıyorum
62. Yöneticim beni etkileyebilecek kararlarda görüşlerimi alır.
- a-Tamamen katılıyorum
 - b-Katılıyorum
 - c-Fikrim yok
 - d-Katılmıyorum
 - e-Tamamen katılmıyorum
63. Yöneticim işleri uygun ve dengeli bir şekilde bizlere dağıtır.
- a-Tamamen katılıyorum
 - b-Katılıyorum
 - c-Fikrim yok
 - d-Katılmıyorum
 - e-Tamamen katılmıyorum
64. Yöneticim işimiz ve şirketimiz ile ilgili gelişmeleri bizimle paylaşır.
- a-Tamamen katılıyorum
 - b-Katılıyorum
 - c-Fikrim yok
 - d-Katılmıyorum
 - e-Tamamen katılmıyorum

65. Yöneticim diğer bölümlerle olan ilişkimizde işbirlikçi bir tutum sergiler.
- a-Tamamen katılıyorum
 - b-Katılıyorum
 - c-Fikrim yok
 - d-Katılmıyorum
 - e-Tamamen katılmıyorum
66. Genel olarak düşündüğümde şirketimdeki çalışma koşullarından memnunum.
- a-Tamamen katılıyorum
 - b-Katılıyorum
 - c-Fikrim yok
 - d-Katılmıyorum
 - e-Tamamen katılmıyorum
67. Şirketimizde çalışan sağlığı ve iş güvenliği uygulamaları etkin biçimde yürütülür.
- a-Tamamen katılıyorum
 - b-Katılıyorum
 - c-Fikrim yok
 - d-Katılmıyorum
 - e-Tamamen katılmıyorum
68. Çalıştığım ortamın ışıklandırması yeterlidir.
- a-Tamamen katılıyorum
 - b-Katılıyorum
 - c-Fikrim yok
 - d-Katılmıyorum
 - e-Tamamen katılmıyorum
69. Çalıştığım ortam temiz ve düzenlidir.
- a-Tamamen katılıyorum
 - b-Katılıyorum
 - c-Fikrim yok
 - d-Katılmıyorum
 - e-Tamamen katılmıyorum

70. Çalıştığım ortamda rahatsız edici düzeyde bir gürültü yoktur.
- a-Tamamen katılıyorum
 - b-Katılıyorum
 - c-Fikrim yok
 - d-Katılmıyorum
 - e-Tamamen katılmıyorum
71. Çalıştığım ortamda ısıtma, soğutma ve havalandırma koşulları uygundur.
- a-Tamamen katılıyorum
 - b-Katılıyorum
 - c-Fikrim yok
 - d-Katılmıyorum
 - e-Tamamen katılmıyorum
72. İşimi yaparken ihtiyaç duyduğum her türlü malzeme, araç-gereç ve donanıma rahatlıkla ulaşabiliyorum.
- a-Tamamen katılıyorum
 - b-Katılıyorum
 - c-Fikrim yok
 - d-Katılmıyorum
 - e-Tamamen katılmıyorum
73. Şirketimizde mola zamanlarında rahatlamak için uygun ortamlar mevcuttur.
- a-Tamamen katılıyorum
 - b-Katılıyorum
 - c-Fikrim yok
 - d-Katılmıyorum
 - e-Tamamen katılmıyorum
74. Genel olarak düşündüğümde şirketimde yaptığım işin kendisini anlamlı buluyorum.
- a-Tamamen katılıyorum
 - b-Katılıyorum
 - c-Fikrim yok
 - d-Katılmıyorum
 - e-Tamamen katılmıyorum

75. Yaptığım iş, beceri ve yeteneklerimle uyumludur.

- a-Tamamen katılıyorum
- b-Katılıyorum
- c-Fikrim yok
- d-Katılmıyorum
- e-Tamamen katılmıyorum

76. Yaptığım işle ilgili iç ve / veya dış müşterilerimden düzenli geri bildirim alabiliyorum.

- a-Tamamen katılıyorum
- b-Katılıyorum
- c-Fikrim yok
- d-Katılmıyorum
- e-Tamamen katılmıyorum

77. İşimi yaparken yaratıcı yönümü ve yenilikçi fikirlerimi kullanabiliyorum.

- a-Tamamen katılıyorum
- b-Katılıyorum
- c-Fikrim yok
- d-Katılmıyorum
- e-Tamamen katılmıyorum

78. İşimi yaparken yeni şeyler öğrenebiliyorum.

- a-Tamamen katılıyorum
- b-Katılıyorum
- c-Fikrim yok
- d-Katılmıyorum
- e-Tamamen katılmıyorum

79. Yaptığım iş sıkıcı değildir.

- a-Tamamen katılıyorum
- b-Katılıyorum
- c-Fikrim yok
- d-Katılmıyorum
- e-Tamamen katılmıyorum

80. Yaptığım iş beni her zaman zorlasa da, altından kalkabildiğimi düşünüyorum.

- a-Tamamen katılıyorum
- b-Katılıyorum
- c-Fikrim yok
- d-Katılmıyorum
- e-Tamamen katılmıyorum

81. Yaptığım işte gereksiz, anlamsız şeyler yoktur.

- a-Tamamen katılıyorum
- b-Katılıyorum
- c-Fikrim yok
- d-Katılmıyorum
- e-Tamamen katılmıyorum

82. Yaptığım işin şirketimin iş sonuçlarına katkı sağladığını düşünüyorum.

- a-Tamamen katılıyorum
- b-Katılıyorum
- c-Fikrim yok
- d-Katılmıyorum
- e-Tamamen katılmıyorum

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Umut TORBALI
Uyruğu : T.C.
Doğum Yeri ve Tarihi : Antalya, 1979
Medeni Hali : Evli
Adres : Narlıdere, İzmir
E-Posta Adresi : umuttorbali@yahoo.com
İletişim (Telefon) : 0232 850 35 00

EĞİTİM

Lise : Antalya Karatay Lisesi, 1997
Lisans : Süleyman Demirel Üniversitesi, Makina Mühendisliği Bölümü

MESLEKİ DENEYİM

2003 WILO GMBH Akdeniz Bölge Müdürlüğü – Proje Mühendisi
2005 Çallıoğlu Prefabrik - Bakım Mühendisi
2006 Özgörkey Laundry – Bakım Mühendisi
2009 Özgörkey Gıda – Yardımcı Tesisler Takım Lideri

GÖREV ALINAN PROJELER

2013-2014 ATAKEY-Patates Üretim Tesisi Kurulumu
2014-2015 CAKE STUDIO Pasta Üretim Tesisi Kurulumu
2013-2016 Unlu Mamuller Hat İyileştirme Projesi
2012-2016 Enerji Verimliliği Proje Çalışmaları

YABANCI DİL