

**T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**BANKA BİRLEŞMELERİ'NİN  
ÇALIŞANLARIN MEMNUNİYETİ ÜZERİNE  
ETKİLERİ VE BİR ÖRNEK OLAY İNCELEMESİ**

**DOKTORA TEZİ**

**Nurzahit KESKİN**

**Enstitü Anabilim Dalı: İşletme  
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Gültekin YILDIZ**

**EKİM -2008**

**T.C.**  
**SAKARYA ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**BANKA BİRLEŞMELERİ'NİN**  
**ÇALIŞANLARIN MEMNUNİYETİ ÜZERİNE**  
**ETKİLERİ VE BİR ÖRNEK OLAY İNCELEMESİ**

**DOKTORA TEZİ**

**Nurzahit KESKİN**

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme**  
**Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon**

Bu tez 10/10/2008 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.

---

**Jüri Başkanı**

- Kabul  
 Red  
 Düzeltme

---

**Jüri Üyesi**

- Kabul  
 Red  
 Düzeltme

---

**Jüri Üyesi**

- Kabul  
 Red  
 Düzeltme

---

**Jüri Üyesi**

- Kabul  
 Red  
 Düzeltme

---

**Jüri Üyesi**

- Kabul  
 Red  
 Düzeltme

## **BEYAN**

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

**Nurzahit KESKİN**

**02.05.2008**

## ÖNSÖZ

Sermaye'nin küreselleşmesine bağlı olarak günümüzde birleşme ve satın almalar her geçen gün daha da önem kazanmaktadır. Son yüzyılın deneyimine bakıldığında dünya'daki birleşme ve satın almaların büyük bir kısmının hezeyanla sonuçlanmış olduğu görülmektedir. Yapılan araştırmalar birleşme ve satın almalarındaki temel başarısızlığın insan kaynağı faktörü olduğunu ortaya koymuştur. Geline bu noktada Şirketlerin kar merkezli düşünce anlayışından insan merkezli bir düşünce anlayışına doğru yönelmeleri gerektiği bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. Bu çalışma; başta bankalar olmak üzere, birleşme ve satın alma yoluyla büyümeyi amaçlayan şirketlerin gerek birleşme öncesinde gerekse birleşmeden sonra başarılı olmaları için neleri dikkate almaları gerektiğini insan faktörü açısından ele almayı amaçlamaktadır.

Bu çalışmanın hazırlanmasında bana yardımlarını esirgemeyen Sayın Doç. Dr. Türker BAŞ'a, beni yönlendirmeleri konusunda yaptıkları katkılar için değerli hocalarım Doç. Dr. Serkan BAYRAKTAROĞLU, Doç. Dr. Halit KESKİN ve Doç. Dr. Orhan BATMAN'a teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim. Ayrıca, kendilerine ayırmam gereken zamanı büyük bir tevekkülle bana emanet eden aileme bu anlayışından dolayı şükranlarımı sunarım. Kendilerinin bu konudaki fedakarlığı, her türlü takdirin üzerindedir.

Son olarak; bütün doktora eğitimim boyunca beni büyük bir sabır ve anlayışla destekleyen, yol gösteren, çok değerli tez danışman hocam Prof. Dr. Gültekin YILDIZ'a da minnettarlığımı ifade etmek isterim.

## İÇİNDEKİLER

<b>ŞEKİLLER LİSTESİ .....</b>	<b>vii</b>
<b>TABLolar LİSTESİ.....</b>	<b>xi</b>
<b>ÖZET .....</b>	<b>xxi</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>xxii</b>
<b>GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1: BİRLEŞME KAVRAMININ TEORİK ÇERÇEVESİ VE</b>	
<b>BANKA BİRLEŞMELERİNE GENEL BİR BAKIŞ .....</b>	<b>5</b>
1.1. Birleşme Kavramının Tanımı, Türleri ve Tarihsel Gelişimi.....	5
1.1.1. Birleşme Kavramının Tanımı ve Amacı .....	5
1.1.2. Birleşmelerin Türleri .....	9
1.1.2.1. Yatay Birleşmeler .....	9
1.1.2.2. Dikey Birleşmeler.....	10
1.1.2.3. Türdeş - Aykırı Birleşmeler.....	10
1.1.2.4. Çapraz – Karma Birleşmeler .....	10
1.1.3. Şirket Birleşmelerinin Tarihsel Gelişimi.....	10
1.1.3.1. Birinci Dalga (1897 – 1904).....	12
1.1.3.2. İkinci Dalga (1919 – 1929).....	12
1.1.3.3. Üçüncü Dalga (1960 – 1970).....	13
1.1.3.4. Dördüncü Dalga (1980 – 1989).....	13
1.1.3.5. Beşinci Dalga (1990 – sonrası).....	13
1.2. Banka Birleşmelerine Genel Bir Bakış .....	14
1.2.1. Bankacılık Sektöründe Birleşme Eğilimleri ve Bankaları Birleşmeye İten Nedenler .....	16
1.2.2. Dünya’da ve Türkiye’de Banka Birleşmeleri.....	17
1.3. Birleşme Faaliyetlerinde Karşılaşılan Temel Başarısızlık Nedenleri .....	24
1.3.1. Yapısal Nedenlerden Kaynaklanan Hatalar .....	24
1.3.2. Beşeri Nedenlerden Kaynaklanan Hatalar .....	26

## **BÖLÜM 2: BANKA BİRLEŞMELERİ SÜRECİNDE İNSAN**

### **KAYNAKLARI FAALİYETLERİ VE KÜLTÜREL BİRLEŞİMİN**

#### **ROLÜ VE ÖNEMİ..... 28**

2.1. Banka Birleşmeleri Sürecinde İnsan Kaynakları Faaliyetleri .....	28
2.1.1. Birleşme Öncesi Dönem.....	29
2.1.1.1. Birleşme Nedenlerinin Tanımlanması .....	29
2.1.1.2. Birleşme Ekibinin ve Liderinin Belirlenmesi.....	29
2.1.1.3. Hedef Bankaların Araştırılması ve Seçilmesi.....	30
2.1.1.4. Ayrıntılı İnceleme (Due Diligence).....	31
2.1.1.5. Örgüt Kültürlerinin Tanınması .....	32
2.1.1.6. İnsan Kaynakları Politikalarının Belirlenmesi .....	34
2.1.1.7. İletişim Stratejisinin Belirlenmesi .....	35
2.1.2. Birleşme Dönemi.....	36
2.1.2.1. Birleşmenin Çalışanlara Duyurulması.....	36
2.1.2.2. Entegrasyon .....	36
2.1.2.3. Kilit Çalışanları Elde Tutma.....	38
2.1.2.4. İletişim .....	39
2.1.2.5. Motivasyonun Yüksek Tutulması.....	40
2.1.2.6. Yeni Örgüt Kültürünün Oluşturulması .....	41
2.1.3. Birleşme Sonrası Dönem.....	42
2.1.3.1. Yeni Şirketi Değerlendirme.....	42
2.1.3.2. Yeni Şirketi Güçlendirme .....	43
2.2. Banka Birleşmelerinde Kültürel Birleşimin Rolü Ve Önemi .....	43

## **BÖLÜM 3: BANKA BİRLEŞMELERİNİN BEŞERİ YÖNÜ VE**

### **ÇALIŞANLARIN MEMNUNİYETİ ÜZERİNE ETKİLERİ..... 47**

3.1. Banka Birleşmelerinin Beşeri Yönü .....	47
3.1.1. Banka Birleşmelerinin Çalışanların Psikolojisi Üzerindeki Etkileri.....	47
3.1.2. Banka Birleşmelerinde Çalışan Davranışları ve Karşılaşılan Sorunlar.....	49
3.2. Banka Birleşmelerinin Çalışanların Memnuniyeti Üzerine Etkileri .....	50
3.2.1. Çalışan Memnuniyeti .....	51
3.2.1.1. Çalışan Memnuniyeti Kavramı.....	52

3.2.1.2. Çalışan Memnuniyetinin Önemi.....	53
3.2.1.3. Çalışan ve Memnuniyet Sorunu .....	54
3.2.1.4. Çalışan Memnuniyetinin Genel Varsayımları .....	55
3.2.2. Çalışan Memnuniyetini Belirleyen Faktörler .....	58
3.2.2.1. Ücret .....	58
3.2.2.2. İşin Özelliği .....	59
3.2.2.3. Çalışma Koşulları .....	61
3.2.2.4. Kariyer Olanakları .....	62
3.2.2.5. Yöneticilerle İlişkiler.....	62
3.2.2.6. Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkiler.....	62
3.2.2.7. İş Güvencesi Yoksunluğu.....	63
3.2.2.8. Örgüt İklimi .....	64
3.2.3. Çalışan Memnuniyetini Etkileyen Faktörler .....	64
3.2.3.1. Yaş .....	64
3.2.3.2. Cinsiyet.....	66
3.2.3.3. Eğitim Düzeyi.....	67
3.2.3.4. Medeni Durum.....	68
3.2.3.5. Kıdem .....	68
3.2.3.6. Kişilik Yapısı.....	69
3.2.3.7. Çalışanın Statüsü .....	70
3.2.3.8. Kültürel ve Etnik Farklar.....	71
3.2.4. Çalışan Memnuniyetini Arttıran Faktörler .....	71
3.2.4.1. Bireysel Faktörler .....	72
3.2.4.2. Ekonomik Faktörler.....	72
3.2.4.3. Psiko-Sosyal Faktörler.....	74
3.2.4.4. Yönetimsel Faktörler .....	75
3.2.5. Çalışan Memnuniyetinin Olumsuz Sonuçları .....	77
3.2.6. Çalışan Memnuniyetinin Ölçülmesi.....	79

## **BÖLÜM 4: BANKA BİRLEŞMELERİNİN ÇALIŞANLARIN MEMNUNİYETİ ÜZERİNE ETKİLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR**

<b>ARAŞTIRMA .....</b>	<b>84</b>
4.1. Araştırmanın Problemi .....	84
4.2. Araştırmanın Amacı .....	84
4.3. Araştırmanın Önemi .....	84
4.4. Araştırmanın Varsayımları .....	84
4.5. Araştırmanın Hipotezleri .....	85
4.6. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	85
4.7. Araştırmanın Yapıldığı Bankaların Tanıtımı .....	86
4.7.1. Halkbank Hakkında Tanıtıcı Bilgiler .....	86
4.7.2. Pamukbank Hakkında Tanıtıcı Bilgiler .....	88
4.7.3. Halkbank – Pamukbank Birleşme Süreci .....	88
4.7.3.1. Üst Yönetimin Tecrübe Düzeyi .....	89
4.7.3.2. Birleşme Öncesi Danışmanlık Alma Durumu .....	90
4.7.3.3. Birleşme Öncesi Çalışanların Bilgilendirilmesi .....	92
4.7.3.4. Birleşme Stratejisi .....	92
4.7.3.5. Birleşmenin Yönetimi .....	93
4.7.3.6. İnsan Kaynakları Politikaları .....	94
4.7.3.7. Örgüt Kültürlerinin Değerlendirilmesi .....	95
4.7.3.8. Birleşmenin Halkbank Kültürüne Etkileri .....	96
4.7.3.9. Birleşme Süreci Sırasında Çalışanların Bilgilendirilmesi .....	97
4.7.3.10. Bankaların Entegrasyonunda Kullanılan Yönetim Yaklaşımı .....	98
4.7.3.11. Birleşme Sürecin Çalışanların Katılımı .....	99
4.7.3.12. Kilit Çalışanlara Karşı İzlenen Politika .....	100
4.7.3.13. İletişim Sistemi .....	101
4.7.3.14. Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Olumsuz Gelişmeler .....	101
4.7.3.15. İşten Ayrılmak ya da Kurum Değiştirmek Zorunda Kalan Çalışanlar İçin Alınan Tedbirler .....	102
4.7.3.16. Görev Yeri Değiştirilmek Zorunda Kalan Çalışanlar İçin Alınan Tedbirler .....	103



4.7.3.17. Daha Düşük Statülü Bir Göreve Atanmak Zorunda Kalınan Çalışanlar İçin Alınan Tedbirler.....	104
4.7.3.18. Maaşı Azalan Çalışanlar İçin Alınan Tedbirler .....	104
4.8. Araştırmanın Yöntemi.....	105
4.8.1. Model .....	105
4.8.2. Evren ve Örneklem.....	106
4.8.3. Verilerin Toplanması.....	106
4.8.4. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması .....	107
4.9. Araştırma Bulgularının Sınıflandırılması ve Değerlendirilmesi .....	107
4.9.1. Çalışanların Tanımlayıcı Özelliklerine İlişkin Bulguları .....	108
4.9.1.1. Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı .....	108
4.9.1.2. Çalışanların Yaşlarına Göre Dağılımı .....	108
4.9.1.3. Çalışanların Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı .....	109
4.9.1.4. Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı .....	110
4.9.1.5. Çalışanların Unvan Gruplarına Göre Dağılımı.....	111
4.9.1.6. Çalışanların Bağlı Oldukları Alanlarına Göre Dağılımı.....	112
4.9.1.7. Çalışanların Görev Alanlarına Göre Dağılımı.....	113
4.9.1.8. Çalışanların Daha Önce Çalıştıkları Bankalara Göre Dağılımı.....	114
4.9.2. Çalışanların Memnuniyet Düzeyine İlişkin Bulgular.....	115
4.9.2.1. Çalışanların Bankanın Stratejisinden Duydukları Memnuniyet Düzeyine Göre Dağılımı.....	115
4.9.2.2. Çalışanların Bankanın Paylaşılan Değerlerinden Duydukları Memnuniyet Düzeyine Göre Dağılımı .....	124
4.9.2.3. Çalışanların Bankanın Personel (İnsan Kaynakları) Uygulamalarından Duydukları Memnuniyet Düzeyine Göre Dağılımı.....	134
4.9.2.4. Çalışanların Bankanın Sistemlerinden Duydukları Memnuniyet Düzeyine Göre Dağılımı.....	140
4.9.2.5. Çalışanların Bankanın Yönetim Stilinden Duydukları Memnuniyet Düzeyine Göre Dağılımı .....	145
4.9.2.6. Çalışanların Bankanın Yapısından Duydukları Memnuniyet Düzeyine Göre Dağılımı .....	150

4.9.3. Çalışanların Memnuniyet Düzeyinin Demografik Özelliklerine Bağlı Olarak Değişimi .....	155
4.9.3.1. Çalışanların Memnuniyet Düzeyinin Cinsiyetlerine Bağlı Olarak Değişimi .....	155
4.9.3.2. Çalışanların Memnuniyet Düzeyinin Yaşlarına Bağlı Olarak Değişimi .	161
4.9.3.3. Çalışanların Memnuniyet Düzeyinin Öğrenim Durumlarına Bağlı Olarak Değişimi.....	173
4.9.3.4. Çalışanların Memnuniyet Düzeyinin Görevlerine Bağlı Olarak Değişimi .....	185
4.9.3.5. Çalışanların Memnuniyet Düzeyinin Hizmet Sürelerine Bağlı Olarak Değişimi.....	201
4.9.3.6. Çalışanların Memnuniyet Düzeyinin Görev Yaptıkları Birimlere Bağlı Olarak Değişimi .....	213
4.9.3.7. Çalışanların Memnuniyet Düzeyinin Görev Alanlarına Bağlı Olarak Değişimi.....	219
4.9.3.8. Çalışanların Memnuniyet Düzeyinin Daha Önce Görev Yaptıkları Bankalara Bağlı Olarak Değişimi .....	225
4.10. Araştırma Bulgularının Yorumlanması.....	234
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>260</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>270</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>284</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>308</b>

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1:</b> Banka Çalışanlarının Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	108
<b>Şekil 2:</b> Banka Çalışanlarının Yaşlarına Göre Dağılımı.....	109
<b>Şekil 3:</b> Banka Çalışanlarının Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı.....	110
<b>Şekil 4:</b> Banka Çalışanlarının Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı.....	111
<b>Şekil 5:</b> Banka Çalışanlarının Unvan Gruplarına Göre Dağılımı .....	112
<b>Şekil 6:</b> Banka Çalışanlarının Bağlı Oldukları Alanlara Göre Dağılımı .....	113
<b>Şekil 7:</b> Banka Çalışanlarının Görev Alanlarına Göre Dağılımı .....	113
<b>Şekil 8:</b> Banka Çalışanlarının Daha Önce Görev Yaptıkları Bankalara Göre Dağılımı .....	114
<b>Şekil 9:</b> Çalışanların Bankanın Stratejisinden Duydukları Memnuniyet Düzeyine Bağlı Olarak Dağılımı .....	115
<b>Şekil 10:</b> Çalışanların Bankamızda Yaşanan Değişimler Yararlı Oldu Maddesinde İlişkin Değerlendirmeleri .....	117
<b>Şekil 11:</b> Çalışanların Bankamız Müşterilerin Memnuniyetine Önem Verir Maddesinde İlişkin Değerlendirmeleri .....	118
<b>Şekil 12:</b> Çalışanların Bankamızın Geleceği Konusunda Güvenliyim Maddesinde İlişkin Değerlendirmeleri .....	119
<b>Şekil 13:</b> Çalışanların Bankamız, Sürekli Kalitesini Geliştirmeye Çaba Gösterir Maddesinde İlişkin Değerlendirmeleri .....	119
<b>Şekil 14:</b> Çalışanların Banka Politika ve Prosedürlerine Uyum Önemlidir Maddesinde İlişkin Değerlendirmeleri .....	120
<b>Şekil 15:</b> Çalışanların Banka Yönetimi Gerçekleştirilen Değişim Çalışmalarını Sahiplenir ve Destekler Maddesinde İlişkin Değerlendirmeleri	121
<b>Şekil 16:</b> Çalışanların Bankamızda Gerçekleşen Değişimlere ve Yeniliklere Kolayca Uyum Sağlayabileceğime İnanıyorum Maddesinde İlişkin Değerlendirmeleri .....	122
<b>Şekil 17:</b> Çalışanların Sunduğumuz Hizmetlerin Yüksek Kalitede Olması İçin Çalışırız Maddesinde İlişkin Değerlendirmeleri .....	122
<b>Şekil 18:</b> Çalışanların Günlük İşlerim Değişebilir, Ancak Bankamızın Genel Hedefleri Değişmez Maddesinde İlişkin Değerlendirmeleri .....	123

<b>Şekil 19:</b> Çalışanların Bankamız Amaçları Bana Tam ve Net Olarak Açıklanmıştır Maddesinde İlişkin Değerlendirmeleri .....	124
<b>Şekil 20:</b> Çalışanların Bankanın Paylaşılan Değerlerinden Duydukları Memnuniyet Düzeyine Bağlı Olarak Dağılımı .....	125
<b>Şekil 21:</b> Çalışanların Çalışanlar Banka Yararlarını Kendi Yararlarından Yüksek Tutar Maddesinde İlişkin Değerlendirmeleri .....	126
<b>Şekil 22:</b> Çalışanların Bankamızda Yönetim ve Çalışanlar Arasında Karşılıklı ve Açık Bir İletişim Var Maddesinde İlişkin Değerlendirmeleri ..	127
<b>Şekil 23:</b> Çalışanların Yöneticiler Çalışanların İhtiyaçları ve Sorunları Konusunda Duyarlılardır Maddesinde İlişkin Değerlendirmeleri .....	128
<b>Şekil 24:</b> Çalışanların Bankamız Çalışanları Birbirlerine Karşı Açık, Dürüst ve Tarafsız Bir Biçimde Davranırlar Maddesinde İlişkin Değerlendirmeleri .....	129
<b>Şekil 25:</b> Çalışanların Bankamızda İşlerin İyi Gerçekleşmesi İçin Herkes Dayanışma İçinde Çalışır, Birbirlerine Yardımcı Olur Maddesinde İlişkin Değerlendirmeleri .....	130
<b>Şekil 26:</b> Çalışanların Bankamızda Çalışanlar Arasındaki İş İlişkileri, İşlerimizi Yerine Getirmemizi Kolaylaştırıyor Maddesinde İlişkin Değerlendirmeleri .....	130
<b>Şekil 27:</b> Çalışanların Her Kademedeki Yöneticiler, Bankamızın Hedeflerine Ulaşabilmek İçin İşbirliği İçindedir Maddesinde İlişkin Değerlendirmeleri .....	131
<b>Şekil 28:</b> Çalışanların Yöneticilerimiz, Elemanlarına Derin Güven Duyarlar Maddesinde İlişkin Değerlendirmeleri .....	132
<b>Şekil 29:</b> Çalışanların Bankamız İş Ahlakına ve Dürüstlüğe Önem Verir Maddesinde İlişkin Değerlendirmeleri .....	133
<b>Şekil 30:</b> Çalışanların Halk Bankası İçin Çalışmaktan Gurur Duyuyorum Maddesinde İlişkin Değerlendirmeleri .....	133
<b>Şekil 31:</b> Çalışanların Bankanın Personel (İnsan Kaynakları) Uygulamalarından Duydukları Memnuniyet Düzeyine Bağlı Olarak Dağılımı	134

<b>Şekil 32:</b> Çalışanların Bankamız, Hedeflerine Ulaşmasında Katkıda Bulunanlar Yeterli Derecede Ödüllendirilirler Maddesinde İlişkin Değerlendirmeleri .....	136
<b>Şekil 33:</b> Çalışanların Yöneticiler Çalışanlarını Çeşitli Şekillerde Ödüllendirir Maddesinde İlişkin Değerlendirmeleri .....	137
<b>Şekil 34:</b> Çalışanların Bankamız Çalışanlarının Sürekli Eğitim ve Gelişimi Yönetim Tarafından Desteklenir Maddesinde İlişkin Değerlendirmeleri .....	137
<b>Şekil 35:</b> Çalışanların Banka, İşimde Etkili Olabilmem İçin Bana Gerekli Eğitimleri Sağlar Maddesinde İlişkin Değerlendirmeleri .....	138
<b>Şekil 36:</b> Çalışanların Yönetim, Aktif Olarak Organizasyonun Her Kademesinden Sürekli Katılım Bekler Maddesinde İlişkin Değerlendirmeleri	139
<b>Şekil 37:</b> Çalışanların Bankamız Yenilikçi Fikirlerle Sahip İnsanları Destekler Maddesinde İlişkin Değerlendirmeleri .....	140
<b>Şekil 38:</b> Çalışanların Bankanın Sistemlerinden Duydukları Memnuniyet Düzeyine Bağlı Olarak Dağılımı .....	141
<b>Şekil 39:</b> Çalışanların İşimde Etkili Olabilmek İçin Gereken Her Türlü Bilgi Geliyor Maddesinde İlişkin Değerlendirmeleri .....	142
<b>Şekil 40:</b> Çalışanların İş Prosedürleri, İşlerimi Yürütmeme Yardımcıdır Maddesinde İlişkin Değerlendirmeleri .....	143
<b>Şekil 41:</b> Çalışanların Organizasyon Yapımız, Hizmetlerimizde İhtiyaç Duyulan Değişiklikleri Hızla Yapmamızı Sağlar Maddesinde İlişkin Değerlendirmeleri .....	143
<b>Şekil 42:</b> Çalışanların Bankada İşlerin Zamanında Bitirilmesi İçin Prosedürlerin Dışına Çıkmak Gerekmez Maddesinde İlişkin Değerlendirmeleri.....	144
<b>Şekil 43:</b> Çalışanların Organizasyon Yapımız, İş Akışını Kolaylaştıracak Şekildedir Maddesinde İlişkin Değerlendirmeleri .....	145
<b>Şekil 44:</b> Çalışanların Bankanın Yönetim Stilinden Duydukları Memnuniyet Düzeyine Bağlı Olarak Dağılımı .....	146
<b>Şekil 45:</b> Çalışanların Yönetim Plan ve Hedeflerinden Bizi Haberdar Ediyor Maddesinde İlişkin Değerlendirmeleri .....	147

<b>Şekil 46:</b> Çalışanların Yöneticim Bilgi ve Tecrübelerini Bizlerle Paylaşır ve Bizleri Eğitir Maddesinde İlişkin Değerlendirmeleri .....	148
<b>Şekil 47:</b> Çalışanların Yöneticilerim, İşimi Etkileyecek Kararlara Katılımımı Sağlar Maddesinde İlişkin Değerlendirmeleri .....	149
<b>Şekil 48:</b> Çalışanların Bankamızda Tüm Yöneticiler Karar Verme ve Kararları Uygulama Olanığına Sahiptirler Maddesinde İlişkin Değerlendirmeleri .....	150
<b>Şekil 49:</b> Çalışanların Bankanın Yapısından Duydukları Memnuniyet Düzeyine Bağlı Olarak Dağılımı .....	151
<b>Şekil 50:</b> Çalışanların Sahip Olduğum Yetki ve Sorumluluklar, Yaptığım İş Yürütmemde Yeterlidir Maddesinde İlişkin Değerlendirmeleri	152
<b>Şekil 51:</b> Çalışanların İşim Beni Tatmin Ediyor Maddesinde İlişkin Değerlendirmeleri .....	153
<b>Şekil 52:</b> Çalışanların Vasıflarıma Uygun Bir İşte Görevlendirildiğime İnanıyorum Maddesinde İlişkin Değerlendirmeleri .....	153
<b>Şekil 53:</b> Çalışanların Organizasyondaki Görevlerimin Net Olarak Bilincindeyim Maddesinde İlişkin Değerlendirmeleri .....	154
<b>Şekil 54:</b> Çalışanların Günlük İşlerimin Neler Olacağı Hakkında Karar Verebilme Özgürlüğüne Sahibim Maddesinde İlişkin Değerlendirmeleri .....	155

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b> Banka Çalışanlarının Cinsiyetlerine Göre Dağılımı .....	108
<b>Tablo 2.</b> Banka Çalışanlarının Yaşlarına Göre Dağılımı.....	109
<b>Tablo 3.</b> Banka Çalışanlarının Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı.....	110
<b>Tablo 4.</b> Banka Çalışanlarının Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı.....	110
<b>Tablo 5.</b> Banka Çalışanlarının Unvan Gruplarına Göre Dağılımı.....	111
<b>Tablo 6.</b> Banka Çalışanlarının Bağlı Oldukları Alanlara Göre Dağılımı .....	112
<b>Tablo 7.</b> Banka Çalışanlarının Görev Alanlarına Göre Dağılımı .....	113
<b>Tablo 8.</b> Banka Çalışanlarının Daha Önce Görev Yaptıkları Bankalara Göre Dağılımı	114
<b>Tablo 9.</b> Çalışanların Bankanın Stratejisinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Zaman İçerisindeki Değişimi .....	116
<b>Tablo 10.</b> Çalışanların Bankanın Paylaşılan Değerlerinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Zaman İçerisindeki Değişimi .....	125
<b>Tablo 11.</b> Çalışanların Bankanın Personel (İnsan Kaynakları) Uygulamalarından Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Zaman İçerisindeki Değişimi .....	135
<b>Tablo 12.</b> Çalışanların Bankanın Sistemlerinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Zaman İçerisindeki Değişimi .....	141
<b>Tablo 13.</b> Çalışanların Bankanın Yönetim Stilinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Zaman İçerisindeki Değişimi .....	146
<b>Tablo 14.</b> Çalışanların Bankanın Yapısından Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Zaman İçerisindeki Değişimi .....	151
<b>Tablo 15.</b> Çalışanların Bankanın Stratejisinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Cinsiyetlerine Bağlı Değişimine İlişkin T-Testi Sonuçları .....	156
<b>Tablo 16.</b> Çalışanların Bankanın Stratejisinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Cinsiyetlerine Bağlı Değişimi.....	156
<b>Tablo 17.</b> Çalışanların Bankanın Paylaşılan Değerlerinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Cinsiyetlerine Bağlı Değişimine İlişkin T-Testi Sonuçları .....	157
<b>Tablo 18.</b> Çalışanların Bankanın Paylaşılan Değerlerinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Cinsiyetlerine Bağlı Değişimi .....	157

<b>Tablo 19.</b> Çalışanların Bankanın Personel Uygulamalarından Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Cinsiyetlerine Bağlı Değişimine İlişkin T-Testi Sonuçları .....	158
<b>Tablo 20.</b> Çalışanların Bankanın Personel Uygulamalarından Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Cinsiyetlerine Bağlı Değişimi .....	158
<b>Tablo 21.</b> Çalışanların Bankanın Sistemlerinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Cinsiyetlerine Bağlı Değişimine İlişkin T-Testi Sonuçları .....	159
<b>Tablo 22.</b> Çalışanların Bankanın Sistemlerinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Cinsiyetlerine Bağlı Değişimi.....	159
<b>Tablo 23.</b> Çalışanların Bankanın Yönetim Stilinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Cinsiyetlerine Bağlı Değişimine İlişkin T-Testi Sonuçları .....	160
<b>Tablo 24.</b> Çalışanların Bankanın Yapısından Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Cinsiyetlerine Bağlı Değişimine İlişkin T-Testi Sonuçları .....	160
<b>Tablo 25.</b> Çalışanların Bankanın Yapısından Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Cinsiyetlerine Bağlı Değişimi.....	161
<b>Tablo 26.</b> Çalışanların Bankanın Stratejisinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Yaşlarına Bağlı Değişimine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	161
<b>Tablo 27.</b> Çalışanların Bankanın Stratejisinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Yaşlarına Bağlı Değişimine İlişkin Tukey Testi Sonuçları .....	162
<b>Tablo 28.</b> Çalışanların Bankanın Stratejisinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Yaşlarına Bağlı Değişimi .....	163
<b>Tablo 29.</b> Çalışanların Bankanın Paylaşılan Değerlerinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Yaşlarına Bağlı Değişimine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları .....	163
<b>Tablo 30.</b> Çalışanların Bankanın Paylaşılan Değerlerinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Yaşlarına Bağlı Değişimine İlişkin Tukey Testi Sonuçları .....	164
<b>Tablo 31.</b> Çalışanların Bankanın Paylaşılan Değerlerinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Yaşlarına Bağlı Değişimi .....	165
<b>Tablo 32.</b> Çalışanların Bankanın Personel Uygulamalarından Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Yaşlarına Bağlı Değişimine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları .....	165



<b>Tablo 33.</b> Çalışanların Bankanın Personel Uygulamalarından Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Yaşlarına Bağlı Değişimine İlişkin Tukey Testi Sonuçları .....	166
<b>Tablo 34.</b> Çalışanların Bankanın Personel Uygulamalarından Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Yaşlarına Bağlı Değişimi .....	167
<b>Tablo 35.</b> Çalışanların Bankanın Sistemlerinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Yaşlarına Bağlı Değişimine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	168
<b>Tablo 36.</b> Çalışanların Bankanın Sistemlerinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Yaşlarına Bağlı Değişimine İlişkin Tukey Testi Sonuçları .....	168
<b>Tablo 37.</b> Çalışanların Bankanın Sistemlerinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Yaşlarına Bağlı Değişimi .....	169
<b>Tablo 38.</b> Çalışanların Bankanın Yönetim Stilinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Yaşlarına Bağlı Değişimine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	169
<b>Tablo 39.</b> Çalışanların Bankanın Yönetim Stilinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Yaşlarına Bağlı Değişimine İlişkin Tukey Testi Sonuçları .....	170
<b>Tablo 40.</b> Çalışanların Bankanın Yönetim Stilinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Yaşlarına Bağlı Değişimi .....	171
<b>Tablo 41.</b> Çalışanların Bankanın Yapısından Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Yaşlarına Bağlı Değişimine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	171
<b>Tablo 42.</b> Çalışanların Bankanın Yapısından Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Yaşlarına Bağlı Değişimine İlişkin Tukey Testi Sonuçları .....	172
<b>Tablo 43.</b> Çalışanların Bankanın Yapısından Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Yaşlarına Bağlı Değişimi .....	173
<b>Tablo 44.</b> Çalışanların Bankanın Stratejisinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Öğrenim Durumuna Bağlı Değişimine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları .....	173
<b>Tablo 45.</b> Çalışanların Bankanın Stratejisinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Öğrenim Durumuna Bağlı Değişimine İlişkin Tukey Testi Sonuçları .....	174
<b>Tablo 46.</b> Çalışanların Bankanın Stratejisinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Öğrenim Durumuna Bağlı Değişimi .....	175
<b>Tablo 47.</b> Çalışanların Bankanın Paylaşılan Değerlerinden Duydukları	

Memnuniyet Düzeyinin Öğrenim Durumuna Bağlı Değişimine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları .....	175
<b>Tablo 48.</b> Çalışanların Bankanın Paylaşılan Değerlerinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Öğrenim Durumuna Bağlı Değişimine İlişkin Tukey Testi Sonuçları .....	176
<b>Tablo 49.</b> Çalışanların Bankanın Paylaşılan Değerlerinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Öğrenim Durumuna Bağlı Değişimi .....	177
<b>Tablo 50.</b> Çalışanların Bankanın Personel Uygulamalarından Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Öğrenim Durumuna Bağlı Değişimine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları .....	177
<b>Tablo 51.</b> Çalışanların Bankanın Personel Uygulamalarından Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Öğrenim Durumuna Bağlı Değişimine İlişkin Tukey Testi Sonuçları .....	178
<b>Tablo 52.</b> Çalışanların Bankanın Personel Uygulamalarından Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Öğrenim Durumuna Bağlı Değişimi .....	179
<b>Tablo 53.</b> Çalışanların Bankanın Sistemlerinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Öğrenim Durumuna Bağlı Değişimine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları .....	179
<b>Tablo 54.</b> Çalışanların Bankanın Sistemlerinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Öğrenim Durumuna Bağlı Değişimine İlişkin Tukey Testi Sonuçları .....	180
<b>Tablo 55.</b> Çalışanların Bankanın Sistemlerinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Öğrenim Durumuna Bağlı Değişimi .....	181
<b>Tablo 56.</b> Çalışanların Bankanın Yönetim Stilinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Öğrenim Durumuna Bağlı Değişimine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları .....	181
<b>Tablo 57.</b> Çalışanların Bankanın Yönetim Stilinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Öğrenim Durumuna Bağlı Değişimine İlişkin Tukey Testi Sonuçları .....	182
<b>Tablo 58.</b> Çalışanların Bankanın Yönetim Stilinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Öğrenim Durumuna Bağlı Değişimi .....	183

<b>Tablo 59.</b> Çalışanların Bankanın Yapısından Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Öğrenim Durumuna Bağlı Değişimine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları .....	183
<b>Tablo 60.</b> Çalışanların Bankanın Yapısından Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Öğrenim Durumuna Bağlı Değişimine İlişkin Tukey Testi Sonuçları .....	184
<b>Tablo 61.</b> Çalışanların Bankanın Yapısından Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Öğrenim Durumuna Bağlı Değişimi.....	185
<b>Tablo 62.</b> Çalışanların Bankanın Stratejisinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Görevlerine Bağlı Değişimine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	185
<b>Tablo 63.</b> Çalışanların Bankanın Stratejisinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Görevlerine Bağlı Değişimine İlişkin Tukey Testi Sonuçları ...	186
<b>Tablo 64.</b> Çalışanların Bankanın Stratejisinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Görevlerine Bağlı Değişimi.....	187
<b>Tablo 65.</b> Çalışanların Bankanın Paylaşılan Değerlerinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Görevlerine Bağlı Değişimine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları .....	188
<b>Tablo 66.</b> Çalışanların Bankanın Paylaşılan Değerlerinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Görevlerine Bağlı Değişimine İlişkin Tukey Testi Sonuçları .....	189
<b>Tablo 67.</b> Çalışanların Bankanın Paylaşılan Değerlerinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Görevlerine Bağlı Değişimi.....	190
<b>Tablo 68.</b> Çalışanların Bankanın Personel Uygulamalarından Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Görevlerine Bağlı Değişimine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları .....	191
<b>Tablo 69.</b> Çalışanların Bankanın Personel Uygulamalarından Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Görevlerine Bağlı Değişimine İlişkin Tukey Testi Sonuçları .....	192
<b>Tablo 70.</b> Çalışanların Bankanın Personel Uygulamalarından Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Görevlerine Bağlı Değişimi.....	193
<b>Tablo 71.</b> Çalışanların Bankanın Sistemlerinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Görevlerine Bağlı Değişimine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	194

<b>Tablo 72.</b> Çalışanların Bankanın Sistemlerinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Görevlerine Bağlı Değişimine İlişkin Tukey Testi Sonuçları ...	195
<b>Tablo 73.</b> Çalışanların Bankanın Sistemlerinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Görevlerine Bağlı Değişimi .....	196
<b>Tablo 74.</b> Çalışanların Bankanın Yönetim Stilinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Görevlerine Bağlı Değişimine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	197
<b>Tablo 75.</b> Çalışanların Bankanın Yönetim Stilinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Görevlerine Bağlı Değişimine İlişkin Tukey Testi .....	198
<b>Tablo 76.</b> Çalışanların Bankanın Yönetim Stilinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Görevlerine Bağlı Değişimi .....	199
<b>Tablo 77.</b> Çalışanların Bankanın Yapısından Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Görevlerine Bağlı Değişimine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	199
<b>Tablo 78.</b> Çalışanların Bankanın Yapısından Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Görevlerine Bağlı Değişimine İlişkin Tukey Testi Sonuçları ...	200
<b>Tablo 79.</b> Çalışanların Bankanın Yapısından Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Görevlerine Bağlı Değişimi .....	201
<b>Tablo 80.</b> Çalışanların Bankanın Stratejisinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Hizmet Sürelerine Bağlı Değişimine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları .....	201
<b>Tablo 81.</b> Çalışanların Bankanın Stratejisinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Hizmet Sürelerine Bağlı Değişimine İlişkin Tukey Testi Sonuçları .....	202
<b>Tablo 82.</b> Çalışanların Bankanın Stratejisinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Hizmet Sürelerine Bağlı Değişimi .....	203
<b>Tablo 83.</b> Çalışanların Bankanın Paylaşılan Değerlerinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Hizmet Sürelerine Bağlı Değişimine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları .....	203
<b>Tablo 84.</b> Çalışanların Bankanın Paylaşılan Değerlerinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Hizmet Sürelerine Bağlı Değişimine İlişkin Tukey Testi Sonuçları .....	204
<b>Tablo 85.</b> Çalışanların Bankanın Paylaşılan Değerlerinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Hizmet Sürelerine Bağlı Değişimi .....	205

<b>Tablo 86.</b> Çalışanların Bankanın Personel Uygulamalarından Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Hizmet Sürelerine Bağlı Değişimine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları .....	205
<b>Tablo 87.</b> Çalışanların Bankanın Personel Uygulamalarından Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Hizmet Sürelerine Bağlı Değişimine İlişkin Tukey Testi Sonuçları .....	206
<b>Tablo 88.</b> Çalışanların Bankanın Personel Uygulamalarından Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Hizmet Sürelerine Bağlı Değişimi .....	207
<b>Tablo 89.</b> Çalışanların Bankanın Sistemlerinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Hizmet Sürelerine Bağlı Değişimine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları .....	207
<b>Tablo 90.</b> Çalışanların Bankanın Sistemlerinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Hizmet Sürelerine Bağlı Değişimine İlişkin Tukey Testi Sonuçları .....	208
<b>Tablo 91.</b> Çalışanların Bankanın Sistemlerinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Hizmet Sürelerine Bağlı Değişimi .....	209
<b>Tablo 92.</b> Çalışanların Bankanın Yönetim Stilinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Hizmet Sürelerine Bağlı Değişimine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları .....	209
<b>Tablo 93.</b> Çalışanların Bankanın Yönetim Stilinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Hizmet Sürelerine Bağlı Değişimine İlişkin Tukey Testi Sonuçları .....	210
<b>Tablo 94.</b> Çalışanların Bankanın Yönetim Stilinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Hizmet Sürelerine Bağlı Değişimi .....	211
<b>Tablo 95.</b> Çalışanların Bankanın Yapısından Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Hizmet Sürelerine Bağlı Değişimine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları .....	211
<b>Tablo 96.</b> Çalışanların Bankanın Yapısından Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Hizmet Sürelerine Bağlı Değişimine İlişkin Tukey Testi Sonuçları .....	212

<b>Tablo 97.</b> Çalışanların Bankanın Yapısından Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Hizmet Sürelerine Bağlı Değişimi .....	213
<b>Tablo 98.</b> Çalışanların Bankanın Stratejisinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Birimlerine Bağlı Değişimine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	213
<b>Tablo 99.</b> Çalışanların Bankanın Paylaşılan Değerlerinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Birimlerine Bağlı Değişimine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları .....	214
<b>Tablo 100.</b> Çalışanların Bankanın Personel Uygulamalarından Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Birimlerine Bağlı Değişimine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları .....	215
<b>Tablo 101.</b> Çalışanların Bankanın Sistemlerinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Birimlerine Bağlı Değişimine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	215
<b>Tablo 102.</b> Çalışanların Bankanın Yönetim Stilinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Birimlerine Bağlı Değişimine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları .....	216
<b>Tablo 103.</b> Çalışanların Bankanın Yönetim Stilinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Birimlerine Bağlı Değişimine İlişkin Tukey Testi Sonuçları .....	216
<b>Tablo 104.</b> Çalışanların Bankanın Yönetim Stilinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Birimlerine Bağlı Değişimi .....	217
<b>Tablo 105.</b> Çalışanların Bankanın Yapısından Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Birimlerine Bağlı Değişimine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	217
<b>Tablo 106.</b> Çalışanların Bankanın Yapısından Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Birimlerine Bağlı Değişimine İlişkin Tukey Testi Sonuçları ....	218
<b>Tablo 107.</b> Çalışanların Bankanın Yapısından Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Birimlerine Bağlı Değişimi.....	219
<b>Tablo 108.</b> Çalışanların Bankanın Stratejisinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Görev Alanlarına Bağlı Değişimine İlişkin T-Testi Sonuçları ..	219
<b>Tablo 109.</b> Çalışanların Bankanın Stratejisinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Görev Alanlarına Bağlı Değişimi .....	220

<b>Tablo 110.</b> Çalışanların Bankanın Paylaşılan Değerlerinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Görev Alanlarına Bağlı Değişimine İlişkin T-Testi Sonuçları .....	220
<b>Tablo 111.</b> Çalışanların Bankanın Paylaşılan Değerlerinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Görev Alanlarına Bağlı Değişimi .....	221
<b>Tablo 112.</b> Çalışanların Bankanın Personel Uygulamalarından Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Görev Alanlarına Bağlı Değişimine İlişkin T-Testi Sonuçları .....	221
<b>Tablo 113.</b> Çalışanların Bankanın Personel Uygulamalarından Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Görev Alanlarına Bağlı Değişimi .....	222
<b>Tablo 114.</b> Çalışanların Bankanın Sistemlerinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Görev Alanlarına Bağlı Değişimine İlişkin T-Testi Sonuçları ...	222
<b>Tablo 115.</b> Çalışanların Bankanın Sistemlerinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Görev Alanlarına Bağlı Değişimi .....	223
<b>Tablo 116.</b> Çalışanların Bankanın Yönetim Stilinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Görev Alanlarına Bağlı Değişimine İlişkin T-Testi Sonuçları .....	223
<b>Tablo 117.</b> Çalışanların Bankanın Yönetim Stilinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Görev Alanlarına Bağlı Değişimi.....	224
<b>Tablo 118.</b> Çalışanların Bankanın Yapısından Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Görev Alanlarına Bağlı Değişimine İlişkin T-Testi Sonuçları ..	224
<b>Tablo 119.</b> Çalışanların Bankanın Stratejisinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Önceki Bankalarına Bağlı Değişimine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları .....	225
<b>Tablo 120.</b> Çalışanların Bankanın Stratejisinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Önceki Bankalarına Bağlı Değişimine İlişkin Tukey Testi Sonuçları .....	226
<b>Tablo 121.</b> Çalışanların Bankanın Stratejisinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Önceki Bankalarına Bağlı Değişimi .....	227

<b>Tablo 122.</b> Çalışanların Bankanın Paylaşılan Değerlerinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Önceki Bankalarına Bağlı Değişimine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları .....	227
<b>Tablo 123.</b> Çalışanların Bankanın Paylaşılan Değerlerinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Önceki Bankalarına Bağlı Değişimine İlişkin Tukey Testi Sonuçları .....	228
<b>Tablo 124.</b> Çalışanların Bankanın Paylaşılan Değerlerinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Önceki Bankalarına Bağlı Değişimi.....	229
<b>Tablo 125.</b> Çalışanların Bankanın Personel Uygulamalarından Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Önceki Bankalarına Bağlı Değişimine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları .....	229
<b>Tablo 126.</b> Çalışanların Bankanın Personel Uygulamalarından Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Önceki Bankalarına Bağlı Değişimine İlişkin Tukey Testi Sonuçları .....	230
<b>Tablo 127.</b> Çalışanların Bankanın Personel Uygulamalarından Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Önceki Bankalarına Bağlı Değişimi.....	231
<b>Tablo 128.</b> Çalışanların Bankanın Sistemlerinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Önceki Bankalarına Bağlı Değişimine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları .....	231
<b>Tablo 129.</b> Çalışanların Bankanın Sistemlerinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Önceki Bankalarına Bağlı Değişimine İlişkin Tukey Testi Sonuçları .....	232
<b>Tablo 130.</b> Çalışanların Bankanın Sistemlerinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Önceki Bankalarına Bağlı Değişimi .....	233
<b>Tablo 131.</b> Çalışanların Bankanın Yönetim Stilinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Önceki Bankalarına Bağlı Değişimine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları .....	233
<b>Tablo 132.</b> Çalışanların Bankanın Yapısından Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Önceki Bankalarına Bağlı Değişimine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları .....	234



**Tezin Başlığı:** Banka Birleşmelerinin Çalışanların Memnuniyeti Üzerine Etkileri ve Bir Örnek Olay İncelemesi

**Tezin Yazarı:** Nurzahit Keskin

**Danışman:** Prof. Dr. Gültekin YILDIZ

**Kabul Tarihi:** 10 Ekim 2008

**Sayfa Sayısı:** XXII (ön kısım) + 269 (tez) + 39 (ekler)

**Anabilimsel Dalı:** İşletme

**Bilimsel Dalı:** Yönetim Organizasyon

Küreselleşmeye bağlı olarak her geçen gün daha da önem kazanan birleşme ve satın alma faaliyetleri, başta bankalar olmak üzere büyümeye dayalı stratejiler izleyen şirketlerin sıklıkla tercih ettikleri bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır. Dünya'daki birleşme ve satın alma faaliyetlerinin çok büyük bir bölümünün başarısızlıkla sonuçlandığı ve bu başarısızlığın temel nedeninin insan faktörüne bağlı olduğu düşünülürse, birleşme ve satın almaların başarısında çalışanların ne kadar büyük bir öneme sahip olduğu ortaya çıkmaktadır.

Bu çalışmanın araştırma problemini; Türkiye'deki en büyük banka birleşmesi olarak kabul edebileceğimiz Halkbank-Pamukbank birleşmesinin, çalışan memnuniyeti açısından ne durumda olduğunun tespit edilmesi oluşturmaktadır. Bu çalışmada, Halkbank-Pamukbank birleşmesinin başarısı, çalışan memnuniyeti üzerindeki etkileri ölçülerek değerlendirilmeye çalışılmış, ortaya çıkan sonuçların dikkate alınarak bundan sonra yapılacak birleşme ve satın alma faaliyetlerinin başarısına katkıda bulunması amaçlanmıştır.

Araştırma tarama modelidir. Anket çalışması ile banka birleşmelerinin çalışan memnuniyeti üzerindeki etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda Halkbank ve Pamukbank birleşmesi öncesinde ve birleşme tamamlandıktan sonra her iki bankanın çalışanlarının memnuniyet düzeyleri ölçülmüştür. Böylece banka birleşmelerinin çalışanlar üzerindeki etkisi ve söz konusu etkinin zaman içerisindeki değişimi karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. Bu çerçevede banka birleşmesi bağımsız değişken, çalışanların memnuniyet düzeyi bağımlı değişken olarak alınmıştır. Ayrıca banka birleşmelerinin etkilerinin çalışanların demografik özelliklerine bağlı olarak farklılaşma durumu araştırılmıştır.

Sonuç olarak; Halkbank-Pamukbank birleşme süreci bir bütün olarak incelendiğinde birleşmenin başarısının büyük ölçüde insan kaynaklarına ve çalışanların memnuniyetine verilen öneme bağlı olduğu söylenebilir. Değişim sürecine çalışanların oluşturulan takımlar aracılığıyla katılımının sağlanması, farklı iletişim araçları kullanılarak değişimden etkilenen herkesin tam zamanlı bilgilendirilmesi, tüm faaliyetlerin şeffaf olarak yürütülmesi, birleşme anında alınan kararlarda hakkaniyete her zaman olduğundan daha fazla dikkat edilmesi ve bunu sağlamak üzere yapılan tüm faaliyetlerin üst yönetim tarafından izlenmesi, özellikle birleşmenin küçük ortağı durumundaki Pamukbank personelinin birleşme sonrasında hak kaybına uğramaması için gerekli tedbirlerin alınması, birleşmenin merkezi olarak ve İnsan Kaynaklarından Sorumlu Murahhas Azanın koordinatörlüğünde yürütülmesinin başarının sağlanmasındaki temel faktörler olarak sayılabilir.

**Anahtar kelimeler:** Birleşme ve Satın Almalar, Banka Birleşmeleri, Şirket Birleşmeleri, Çalışan Memnuniyeti

<b>Title of the Thesis:</b> On employee satisfaction impact of Bank Mergers and Acquisitions and a case study research.	
<b>Author:</b> Nurzahit Keskin	<b>Supervisor:</b> Prof. Dr. Gültekin YILDIZ
<b>Date:</b> 10 October 2008	<b>Nu. Of pages:</b> XXII (pre text) + 269 (main body) + 39 (appendices)
<b>Department:</b> Business	<b>Subfield:</b> Management Organisation
<p>Mergers and acquisition activities, gaining momentum every day due to globalism, stand out as methods that companies with growth-based strategies opt for, especially banks. Given that most mergers and acquisitions end up failing because of the human factor, it is clear that employees play a critical role in the success of these activities.</p> <p>This study aims to ascertain the current state of the Halkbank - Pamukbank merger, which can be accepted as the biggest bank merger in Turkey, in terms of employee satisfaction. In this study it's aimed to contribute to the success of future mergers and acquisitions by assessing the efficiency of the Halkbank – Pamukbank merger, measuring its effects on employee satisfaction.</p> <p>The research utilizes a survey model. The effects of bank mergers on employee satisfaction are assessed with a survey. Within this context, the satisfaction levels of both banks' employees were measured before and after the merger. Thus, the effects of the merger and the changes in them over time were analyzed comparatively. Within this context, the merger is the independent variable and the employees' satisfaction level is the dependent variable. Furthermore, diversification of the effect of the merger on employees in terms of demographic qualities was also analyzed.</p> <p>As a result, considering the Halkbank – Pamukbank merger as a whole, the efficiency of the process can be attributed to the importance placed on human resources and employee satisfaction. Other main factors contributing to the success of the merger during the period of change include ensuring employee participation through teams, informing of everybody affected by the changes concurrently through the use of various communication channels, running all activities transparently, exercising special care in justice regarding decisions made at the time of the merger and ensuring the monitoring of all operations related to this by senior management, taking necessary measures to ensure the Pamukbank personnel -who are the junior partners in the merger - retain their rights and finally, appointing the executive director in charge of the Human Resources department to coordinate the change.</p>	
<b>Keywords:</b> Merger and Auquisitions, Bank Mergers, Company Mergers, Employee Satisfaction	

# GİRİŞ

## Çalışmanın Amacı

1980'lerde finansal piyasalarda yaşanan liberalizasyon, sadece bankacılık sektöründe değil, tüm sektörlerde önemli gelişmelere yol açmıştır. Bu dönemde çok sayıda şirket birleşmesi ve satın almalar yaşanmış ve şirketler yeniden yapılanma programlarını uygulamaya koymak zorunda kalmışlardır (Zaim, 1995; Yıldırım, 2002; Azofra ve diğ., 2008). Ayrıca işlerin niteliği, çalışma süreçleri, işgücünün özelliklerinde yaşanan farklılaşma, örgütler ile çalışanları arasındaki ilişkilerin bu dönemde köklü değişime uğramasına da yol açmıştır (Rifkin, 2000). Bu değişim kaçınılmaz olarak en fazla çalışanları etkilemiş ve çalışanların yaşanan değişime gösterdikleri tepki, pek çok durumda başarı ile başarısızlık arasındaki farkı belirlemiştir (Yavaş, 2003; Yen, 2003; Sakas, 2007). Bunun sonucunda ölçek ekonomilerinden faydalanıp işlem maliyetlerini düşürmek, sektörde rekabet gücünü arttırmak, yurtiçi ve uluslararası piyasada pazar payını yükseltmek gibi özetlenebilecek amaçları içeren şirket birleşmelerinden bir çoğu, büyüme hedeflerine ulaşamayıp başarısız olmuşlardır (Örnek: Koetter, 2008; Wu, 2008, Rezitis 2008). Bu oran; ABD'de şirket bazında gerçekleşen birleşmelerde ulusal ölçekte %50'lere, sınır ötesi birleşmelerde ise %70'lere ulaşmaktadır. Söz konusu başarısızlık oranı irdelendiğinde; %30'u mali yapı, büyüklük gibi yapısal nedenlerden kaynaklanırken, %70'lik kısmın ise iletişim, kültür ve bağlılık gibi beşeri nedenlerden kaynaklandığı gözlemlenmiştir (Julapa, 2008).

Hay Group tarafından yapılan bir başka araştırmaya göre ise; Avrupa'da son üç yıl içerisinde gerçekleştirilen 200'ün üzerindeki birleşme ve satın almaların yaklaşık %91'i başarısızlıkla sonuçlanmıştır. Raporla göre, şirket evliliklerinde yaşanan başarısızlığın en önemli nedenlerinden biri, entegrasyon stratejisinde bazı kritik konuların birleşme ve satın alma öncesinde değerlendirilmesi çalışması sırasında göz ardı edilmesidir. Araştırmaya göre şirketlerin; birleşme ve satın alma öncesinde finansal ve sistemsel değerlemelere öncelik verirken, süreç için hayati önem taşıyan organizasyon kültürü, insan sermayesi, şirket yapısı ve kurumsal yönetim gibi finansal olmayan varlıkların değerlemesini ihmal ettikleri tespit edilmiştir. Yine aynı çalışmaya göre görüşme yapılan yöneticilerin yüzde 93'ü önceliklerinin geleneksel değerlendirme olduğunu

belirtmişlerdir. Yüzde 55'i IT sistem entegrasyonuna odaklanırken, yüzde 58'i sistem entegrasyonuna gereğinden fazla odaklanmaktan finansal olmayan varlıkların ve kültürün entegrasyonuna odaklanmaya fırsat bulamadıklarını itiraf etmişlerdir. Ayrıca, yöneticilerin yüzde 54'ü organizasyon kültürü gibi finansal olmayan varlıkları denetlememenin yanlış bir karara varılmasına neden olarak başarısızlık riskini arttırdığını da düşünmektedirler.

### **Çalışmanın Önemi**

Konu ile ilgili yapılan araştırmalar, mensubu oldukları örgütte paylaşılan ortak inançları, tutumları, değerleri ve amaçları tam anlamıyla benimseyen çalışanların örgütlerine gönüllü olarak her türlü desteği vereceği ve örgütün amaçlarına ulaşması için elinden gelen çabayı göstereceğini ortaya koymaktadır (Yavaş, 2003; Christen ve diğ., 2006; Tung-Chun ve Wan-Jung, 2007; Edwards ve diğ., 2008). Tüm bu davranışların doğal bir sonucu olarak, üretkenliğin ve verimliliğin artacağı, maliyetlerin düşeceği, daha yüksek seviyede koordinasyon ve işbirliği sağlanarak, örgütün çevredeki değişimlere daha kolay adapte olabileceği söylenebilir.

Bu durum şirketlerin değişim süreci sırasında ve sonrasında çalışanlarını her zaman olduğundan daha fazla dikkate almalarına yol açmış ve şirketleri kendilerine sadık, bağlılığı yüksek, her zaman gönüllü olarak örgüt çıkarları doğrultusunda hareket edecek insanlarla çalışma arayışına yöneltmiştir (Yavaş, 2003; Donovan, 2004). Barker ve Tompkins'e göre, şirketler günümüzün belirsizliği ve buna bağlı olarak yaşanabilecek değişimlere karşı, çalışanların memnuniyetini yükselterek örgütsel özdeşleşmelerini sağlayacak sistem ve yaklaşımları hayata geçirmektedirler (Barker ve Tompkins, 1994). Söz konusu sistem ve yaklaşımlar sayesinde, şirketin amaç ve vizyonu ile özdeşleşen çalışanlar, değişim çabalarına direnmek yerine destekleyici bir tutum içerisine girmektedirler (Yavaş, 2003; Tung-Chun ve Wan-Jung, 2007). Bu bulgular; birleşme ve satın almalarındaki insan kaynağı faktörünün ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Birleşme öncesi ve sonrası uygulanacak stratejilerin, birleşen firmaların ulusal veya uluslararası ölçekte olmasına, firma büyüklüklerine ve organizasyon kültürüne göre farklılık göstermesi, insan kaynakları uygulama alanının ne kadar kapsamlı olduğunu doğrular niteliktedir. Özellikle uluslararası ölçekteki banka birleşmeleri, ülkeler arasındaki uygulama ve kamusal regülasyan farklılıklarını da

bünyesinde barındırdığından, daha etkin insan kaynakları yönetimi ve birleşme stratejileri arasında kusursuz bir uyumu gerektirmektedir.

Yukarıda açıklanan gelişmelere bağlı olarak özellikle geçtiğimiz çeyrek yüzyıl içerisinde şirket birleşme ve yeniden yapılanmalarını incelemeye yönelik araştırmaların sayısında önemli bir artış olduğu gözlenmektedir. Ancak, araştırma sayısındaki artışa rağmen, yapılan çalışmaların örneklem büyüklüklerinin sınırlı olması, sadece sürecin belli bir kısmının (yeniden yapılanma sonrası dönem) incelenmesi ve konunun genellikle teknik boyutları ile ele alınmış olması nedeniyle, birleşme ve yeniden yapılanma sürecinin beşeri boyutlarına ilişkin olarak özellikle Türkçe yazında yeterli bilgi birikimi sağlanamamıştır. Konu banka birleşmeleri özelinde ele alındığında ise birleşme ve yeniden yapılan sürecini insan kaynakları açısından inceleyen görgül bir araştırmanın henüz yapılmamış olduğu gözlenmektedir.

Bu çerçevede ilgili yazında belirtilen eksiklikleri biraz olsun giderebilmek amacıyla yapmış olduğumuz bu çalışmada, literatürde sözü edilen temel başarısızlık nedenlerinden hareketle, bir başarı veya başarısızlık faktörü olarak banka birleşmelerinin beşeri yönünün ele alınması amaçlanmıştır. Bu noktada, Türkiye'nin en büyük ikinci kamu bankasından Halkbank ve Pamukbank birleşmesi incelenerek, birleşme öncesi ve sonrasında İnsan Kaynakları Yönetiminin oynadığı rol irdelenmiştir. Banka çalışanlarına yönelik uygulanan memnuniyet anketleri ile de banka birleşmesinin başarısına veya başarısızlığına yönelik bulgulara ulaşılmaya çalışılmıştır.

Araştırma modeli olarak tek grup ön test-son test modeli benimsenmiş, bu şekilde araştırmaya konu olan Halkbank-Pamukbank birleşmesinin çalışanların memnuniyetine etkileri karşılaştırmalı olarak tanımlanmıştır. Ayrıca elde edilen nicel araştırma verileri, birleşme sürecini yöneten ve halen Halkbank Genel Müdürlüğü görevini yapan Hüseyin Aydın ile yapılan derinlemesine görüşmeden elde edilen nitel verilerle desteklenmiştir. Bu şekilde birleşme sürecinde uygulanan stratejilerin birleşme sürecine olan etkilerinin de ayrıntılı olarak belirlenmesi mümkün olmuştur.

### **Çalışmanın Yöntemi**

Bu çerçevede hazırlanan çalışmanın birinci bölümünde; birleşme kavramının teorik çerçevesi ele alınmıştır. Şirket birleşmelerinin tarihsel gelişimi ve bu birleşmelere

paralel olarak Dünya’da ve Türkiye’de gerekleŒen banka birleŒmeleri ve bankaları bu birleŒmelere iten temel nedenler irdelenmiŒtir.

İkinci bölümde; banka birleŒmeleri insan kaynakları yönetimi açısından incelenmiŒ, baŒarılı bir birleŒme sürecinde insan kaynakları yönetiminin ne tür faaliyetlerde bulunması gerektiği araŒtırılmıŒtır. Ayrıca; kültürel özelliklerin birleŒme sürecindeki rolü ve önemi irdelenmiŒtir.

nc bölümde; banka birleŒmelerinin alıŒan memnuniyeti üzerindeki etkileri araŒtırılmıŒtır. Bu bölümde alıŒan memnuniyetinin boyutları faktör bazında ele alınarak incelenmiŒ, muhtemel olumsuz sonuçlarının ne tür etkiler yaratabileceği tartıŒılmıŒtır.

alıŒmamızın dördüncü ve sonuç bölümünde ise banka birleŒmelerinin alıŒanların memnuniyeti üzerine etkilerinin belirlenmesine yönelik bir örnek olay incelemesi yapılmıŒtır.

# BÖLÜM 1: BİRLEŞME KAVRAMININ TEORİK ÇERÇEVESİ VE BANKA BİRLEŞMELERİNE GENEL BİR BAKIŞ

## 1.1. Birleşme Kavramının Tanımı, Türleri ve Tarihsel Gelişimi

Yüzyıldan fazla bir geçmişe sahip bulunan birleşme kavramı post modern bir buluş olarak ortaya çıkmış değildir (Kleinert ve Klodt, 2000:5). Bin yıllık bir devrede; dünya çapındaki birleşme faaliyetlerinin zaman zaman tarihinin en yüksek seviyelerine ulaştığı da görülmüştür. Bankaların büyüme stratejileri içerisinde büyük bir öneme sahip olan birleşme konusu ele alınmadan önce, *büyüme* ve *füzyon* kavramlarının açıklanması bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır.

*Büyüme*; bir çok banka için başarılı olmanın ve varlığını devam ettirebilmenin bir yolu olarak karşımıza çıkmaktadır (İçke, 2007:5). Bankalar bir yandan şiddetli rekabet ortamında faaliyetlerini sürdürmeye devam ederlerken, diğer yandan da pazar paylarını ve karlılıklarını arttırmaya ilişkin stratejilerini de tayin ederler. Genel anlamı ile *strateji*; belirli amaçlara, hangi araçlarla ve yöntemlerle ulaşılabileceğini gösterir. Büyümeye dayalı bir strateji izleyen bankalar, bu amaçlarını *içsel* ve *dışsal* büyüme olmak üzere iki yöntemden birini izleyerek gerçekleştirirler.

*İçsel büyüme*; bankanın kendi iç dinamiklerini kullanarak mevcut pazar payını artırma yoluyla büyümesidir (Takan, 2001:792). *Dışsal büyüme* ise kısaca; bir bankanın diğer bir bankanın yönetimini ve denetimini kendi kontrolü altına alması olarak tanımlanabilir.

Dışsal büyümenin bir türevi olarak tanımlayabileceğimiz *füzyon* ise; bir piyasa ekonomisi düzeni içerisindeki iktisadi birlikteliğin teşekkülünü oluşturan şirket birleşmelerinin özel bir türü olarak karşımıza çıkmaktadır (Wöhen, 2000:381). Bir büyüme aracı olarak *füzyon*, *Birleşme* (konsolidasyon) ve *Devralma* (satınalma) olmak üzere iki şekilde gerçekleşir (Macharzina, 1995:568).

### 1.1.1. Birleşme Kavramının Tanımı ve Amacı

Birleşme ve devralmalar her sağlıklı ekonominin hayati bir parçasıdır ve en önemlisi, şirketlerin sahiplerine ve yatırımcılarına getiri sağlayabilmesinde en temel yoldur. Bu gerçek; birleşmeleri, büyük getiri potansiyeli sağlamaları nedeniyle, girişimcilerin

şirkette yaratılan değeri sermayeleştirmeleri açısından çok cazip hale getirmektedir (Sherman ve Milledge, 2006:1).

Şirketler büyümelerini ister içsel ister dışsal hangi büyüme yöntemiyle gerçekleştirirse gerçekleştirsinler, çoğu zaman diğer şirketlerle işbirliği yapma ve birleşme ihtiyacı duyarlar (Büker ve diğ., 1997:498).

Genel olarak birleşme; hukuksal bir birliktelik sağlamak amacıyla, hukuken birbirinden bağımsız iki veya daha fazla firmanın bir araya gelmesi olarak tanımlanabilir. Bu durumda şirketlerin tüm mal varlıkları, hakları ve yükümlülüklerinin sevk ve idaresi ya hukuken birliktelik altına girdikleri firma tarafından veya kurmuş oldukları yeni firma eliyle yerine getirilecektir (Schubert ve Küting, 1981:92).

Birleşme, satıcı firmaların varlık ve kaynaklarının alıcı firmalar tarafından absorbe edildiği bir kaynaşma olarak da tanımlanabilir. Alıcı firma oldukça farklı bir kurum olsa bile birleşme sonrasında orijinal kimliğini elinde tutar (Sherman ve Milledge, 2006:11).

Bir başka ifadeyle birleşme; iştirak eden şirketlerden en azından birinin ekonomik bağımsızlığını kaybetmesinin yanı sıra hukuki bağımsızlığını da kaybetmiş olduğu bir işlem olarak da tanımlanabilir (Dabui, 1998:20).

Akgüç, birleşmeyi, iki şirketin kaynaklarını tek bir şirket içindeki havuzda beraberce birleştirmeleri olarak tanımlamıştır (Akgüç, 1996:12).

Akay'a göre birleşme; iki ya da daha fazla işletmenin, büyüme amacıyla faaliyetlerinin ekonomik ve hukuksal açıdan tek bir birlik haline getirilmesi veya işbirliğine gitmeleridir (Akay, 1997:91).

Türk Ticaret Kanunu'na göre birleşme ise ; “iki veya daha fazla ticaret şirketinin birbirleriyle birleşerek yeni bir ticaret şirketi kurmalarından veya bir yahut daha fazla ticaret şirketlerinin mevcut bir ticaret şirketini iltihak etmesinden ibarettir” şeklinde tanımlanmaktadır (T.T.K.:146) .

Sarıkamış ise şirket birleşmelerini; “İki şirketin, birleşmeyi gündeme getiren şirketin bünyesinde birleşmesi ve hedef şirket olarak bilinen ikinci şirketin tasfiye edilerek tüm aktif ve pasifinin birleşilen şirketin bilançosuna dahil edilmesi işlemleri” olarak tanımlamıştır (Sarıkamış, 2003:40).



Tekinalp'e göre birleşme, "bir veya birden çok ticaret ortaklığının malvarlığının, tasfiye olunmaksızın, içlerinden birine veya yeni kurulan bir ortaklığa, kendiliğinden ve külli halefiyet yolu ile geçmesi; bu suretle malvarlıklarının birleşmesi ve intikal eden malvarlığının karşılığı olarak, infisah eden ortaklığın ortaklarının, hesaplanan bir değiş-tokuş ölçüsüne göre, bünyesinde birleşilen ortaklıkta, kendiliğinden ortaklık payı kazanmasıdır" (Tekinalp, 2000:141).

Sonuç olarak bir birleşme durumu, iki veya daha çok şirketin tamamen karışımını (gerçek birleşme), bir şirketin başka biri tarafından sınırsız veya kısmi devir alınmasını, bir işin bir veya daha çok özelliğinin başka bir işe aktarılmasını, ortak yatırım oluşturulmasını veya ortak yatırımda çıkar aktarımlarını, azınlık hisselerinin devralınmasını ve yönetmelik, sözleşme, kredi veya diğer unsurların tek tek veya toplu olarak bir şirketin diğeri üzerindeki etki derecesine yol açmasını içerebilir (Scott ve diğ., 2006:21).

Bir birleşmenin doğrudan amacı açıkça, devralanın varlıkları, satışları ve pazar payında büyüme ve genişlemedir. Ancak, bu sadece orta seviyede bir amacı temsil eder. Daha temel amaç, devralan için sürdürülebilir rekabet avantajı erişimi veya yaratımını hedef alan birleşmeler sayesinde hissedarların refahını arttırmak olabilir (Sudersanam, 1995:4).

Birleşme ve devralmalardan umulan pek çok beklenti söz konusudur: ölçek ekonomileri, piyasaya giriş engellerinin kaldırılması, daha kolay piyasaya nüfuz etme ve yeni bilgi kaynaklarına erişim kolaylığı gibi. Bu tür argümanların gelecekte başarıyı engelleyebilecek kurumsal katılığı önleyebileceği veya çözebileceği varsayılmıştır (Reger, 2006:122).

Birleşme sonucunda iki oluşumdan sözedilebilir. Birincide, iki işletme herhangi birinin bünyesinde birleşirken ( $A+B = B$ ) veya ( $A+B = A$ ), diğesinde ise her iki işletmenin dışında yeni bir oluşum şekli ortaya çıkar. ( $A+B = C$ ) (Wöhen, 2000:337).

Şirketler çok çeşitli amaçlarla birleşmek isteyebilirler. Biz burada sadece *Büyüme* ve *Sinerji* konusuna kısaca değineceğiz.

*Büyüme*: Şirket birleşmeleri için en yaygın motiflerden biri büyümedir. Şirketlerin büyüebilmesi için iki temel yol vardır. Birincisi *içsel büyüme* yoluyla. Eğer şirket

rakipleri üzerinde sahip olduğu kısa vadeli rekabet avantajından yararlanmaya çalışıyorsa, bu yavaş ve verimsiz olabilir. Daha hızlı olan seçenek, rekabetçi hedefleri başarabilmek için *birleşme* ve gerekli olan kaynakları *satınalma* yani *dışsal büyüme*'dir. Teklif veren firmalar birleşmeler yoluyla kaynakları satın almak için ilave ücret ödemelerine rağmen, buradaki bütün maliyet içsel olarak büyümedeki, yani şirketlerin normal deneme-yanılma süreci sonunda üstleneceği maliyetten, daha fazla değildir (Gaughan, 1999). İstisnalar olmasına rağmen, olayların büyük çoğunluğunda şirket birleşmeleri ve satın alımları yoluyla büyüme içsel büyümeden oldukça hızlıdır.

Şirketlerin birleşme ve devirler yoluyla büyümeyi, organik büyümeye tercih etme nedenini açıklamada iki etken önemli olarak öne çıkar: Hız ve hususi varlıklara erişim. Hız önemlidir. Birleşme ve devirler, yurtiçinde veya yurtdışında büyürken arzulanan amaçlara ulaşmanın genellikle en hızlı aracı olurlar. Firmaların organik büyüme yerine var olan bir şirketle birleşmeyi veya onu devir almayı seçmelerinin ikinci en önemli nedeni, Ar-Ge veya teknik bilgi, patentler, markalar, yerel izinlerin ve ruhsatların malikliği ve dağıtım ağlarının tedarikçiliği gibi stratejik varlıkların arayışıdır (World Investment Report, 2000). Hususi varlıklara erişim önemli olabilir, çünkü tanım gereği, bunlar piyasada bulunabilir değildir ve geliştirilmeleri zaman alır.

*Sinerji*: Şirket birleşmeleri için yaygın olarak belirtilen motiflerden bir tanesi, sinerji yaratmasıdır. Bu ( 2+2=5) olduğunu gösteren yeni finansal matematiktir. Yani; eşitliğin gösterdiği gibi, iki firmanın birleşmesi birbirinden bağımsız olan iki firmanın toplam değerinden daha değerli bir yapıyı ortaya çıkaracaktır.

$$\text{Değer ( A + B )} > \text{Değer ( A )} + \text{Değer ( B )}$$

Birleşen şirketlerin ortakları, sinerjiyi, birleşmelerindeki motif olarak belirtmelerine rağmen, sinerjinin getireceği faydaları realize etmek oldukça zordur. İki çeşit sinerji vardır: Maliyet ekonomisinden türetilen sinerji ve kazançların artmasından kaynaklanan sinerji. Maliyet ekonomisi, fazladan personel ve sabit giderler gibi çift maliyet faktörlerini ortadan kaldırdığı için iki çeşit sinerjiden başarılması en kolay olanıdır. Bu tür sinerji başarıldığında, birleşen şirket genelde daha düşük birim maliyete sahip olur. Kazanç arttırıcı sinerji ise tahmin edilmesi ve başarılması daha zor olanıdır. Her firmanın ürünlerini ve hizmetlerini diğer firmaların müşterilerine satabileceği yönündeki inancı bu sinerjiye örnektir (Gaughan, 1999). Birleşik kazancı arttırmak için bir şirketin

araştırma gücü kapasitesinin bir başka şirketin pazarlama kapasitesi ile birleştiğinde ortaya çıkan durum buna bir başka örnektir.

### **1.1.2. Birleşmelerin Türleri**

Genel olarak bakıldığında, dışsal büyüme yollarından biri olarak karşımıza çıkan finansal işletmelerdeki birleşme türlerini; Yatay Birleşmeler, Dikey Birleşmeler, Türdeş Birleşmeler ve Çapraz–Karma Birleşmeler olmak üzere dört başlık altında sınıflandırabiliriz (Franks ve diğ., 1985:375).

#### **1.1.2.1. Yatay Birleşmeler**

Yatay birleşmeler; ölçek ekonomisinden yararlanmak amacıyla iki bankanın birleşerek daha büyük bir banka oluşturma çabası olarak tanımlanabilir. Aynı türde işletmenin bir araya gelmesi ile oluşan yatay birleşmeler, sektörde monopolcü bir yapı oluşturmaları nedeniyle de kamu otoriteleri tarafından bazı kısıtlayıcı düzenlemelere tabi tutulmaktadır (Şahözkan, 2003:44). Dolayısıyla; siyasi otoriteler bu tür birleşmeleri yakından takip ederek pazarın rekabet gücünü korumaya yönelik gerekli tedbirleri alırlar (Sarıkamış, 2003:43). Yatay birleşmeler, şirketlere sinerjik kazançlar sağlaması yanında uzmanlaşma açısından da katkıları olan bir birleşme türü olarak da ifade edilebilir. (Aydın, 1990:10). Yatay birleşmelerin tercih edilmelerinde aşağıda belirtilen hususların etkisi olduğu da söylenebilir:

- Kaynakların daha etkin ve verimli kullanımının sağlanması,
- Sektörde uzmanlaşma ve maliyetlerde tasarrufa gidebilme,
- Pazarlama avantajlı duruma geçmek ve tasarruf sağlamak,
- Teknolojik işbirliği yaratmak,
- Potansiyel bir rakibi ortadan kaldırarak ortak amaçlara yöneltecek bir sinerji yaratmak (Akyüz, 2007:38).

Esasen yatay birleşmelerden beklenen, şirketin içinde bulunduğu sektördeki etkinliğini ve büyüklüğünü arttırmasıdır (Sarıkamış, 2003:42).

### **1.1.2.2. Dikey Birleşmeler**

Farklı sektörlerde faaliyette bulunmakla birlikte, hedef kitleleri aynı olan işletmelerin aralarında meydana gelen birleşmeler dikey birleşme olarak tanımlanır. Bu tür birleşmelerde firmalar arasında yatay bir ilişki bulunmaz; birleşme tamamen dikey kombinasyondaki iki firmanın ortak faaliyet prosesleri oluşturmaları ile gerçekleşir (Şahözkan, 2003:45). Dikey birleşmelerde taraflar arasında bir alıcı-satıcı ilişkisi veya benzer ürünlerin farklı aşamalarında faaliyette bulunma ilişkisi olmakla birlikte, burada söz konusu olan amaç faaliyette bulunulan sektör ile, birleşilen sektörün yapısına göre, kendisine girdi sağlayan tedarikçilerin veya çıktılarının dağıtım ve pazarlamasını yapan firmaların yönetim ve kontrolünü elinde bulundurmadır (Akyüz, 2007:39). Dikey birleşme, gerek yukarıya gerekse aşağıya doğru yapılsın her iki durumda da firmaya çalışma alanında etkinlik ve maliyetlerde tasarruf sağlama imkanı yaratacağı açıktır (Sarıkamış, 2003:43).

### **1.1.2.3. Türdeş - Aykırı Birleşmeler**

Benzer sektörlerde faaliyet gösteren, fakat aralarında doğrudan bir alıcı-satıcı ilişkisi bulunmayan firmaların karlılıklarını ve pazar paylarını büyütme amacıyla bir araya geldikleri organizasyonlar türdeş birleşmeler olarak tanımlanabilir (Arslan, 2004:228).

### **1.1.2.4. Çapraz – Karma Birleşmeler**

Şirketler açısından, farklı faaliyet alanlarına girmenin en kolay ve en hızlı yöntemi olması nedeniyle tercih edilen bir birleşme türü olup, ekonomik çeşitlendirme olarak da adlandırılır (Akyüz, 2007:39). Bu tür birleşmeler farklı sektörlerdeki şirketler arasında olabileceği gibi, aynı sektörde ve aynı ülkede faaliyet gösteren, fakat fiziksel birleşmeleri teknik nedenlerle imkansız olan şirketler arasında da olabilir (Sarıkamış, 2003:43). Çapraz-Karma Birleşmeler 1970’li yıllarda yaygınlık kazanmış olup, işletme riskinin azaltılması amaçlanmıştır (Pernsteiner, 2004:595).

### **1.1.3. Şirket Birleşmelerinin Tarihsel Gelişimi**

Her ne kadar Şirket birleşmeleri ve satınalmaları ile ilgili çalışmalarda son yıllarda gözle görülür bir artış olsa da, tarihsel süreç incelendiğinde, birleşmelere ilişkin ilk uygulamaların 1800’lü yıllara dayandığı görülmektedir (Pernsteiner, 2004:616).

Endüstri devriminin genişlemesine bağlı olarak firmaların hızla gelişme göstermesi, gerek devrim süresince gerekse devrim sonrası birleşme olasılıklarının artmasına neden olmuştur. 1897 ve 1904 yılları arasında görülen birleşme ve devirler çoğunlukla tekelleşme amacıyla gerçekleşmiştir. Bu dönemde şirketler tekellerin ve yeni üretim tekniklerinin benimsenmesiyle oluşan ölçek ekonomilerinin faydalarını elde ederek nüfuz ve piyasa gücü elde etmeye çalışmışlardır. Anti-trust yasalarındaki değişiklikler, bütün bir arz zincirine hakim olma arzusu ve erken uluslar arasılaşmalar 1918 ve 1932 yılları arasındaki oligopolleşmenin belirleyicisi olmuşlardır. 1955 ve 1975 yılları arasında yer alan karma birleşmelerin ardındaki belirleyici etken ise çeşitlendirme arayışıydı (Morosini ve Steger, 2004:3). Ancak, Çok bu tür karma birleşmeler daha sonraları 1980'lerdeki agresif devralma ve mega anlaşmalar döneminde hedef haline gelmiş, şirket avcıları, bütün halindeyken parçalarının toplamından daha az değerde olan şirketleri devralarak parçalamışlardır.

Milenyumlu yılların başlamasıyla küresel birleşme faaliyetlerinin tarihinin en yüksek seviyesine erişmiş olduğunu görmekteyiz. Sanayileşmiş ülkelerde gerçekleşen bu faaliyetler özellikle ABD ve İngiltere'de hüküm sürmüştür (Kleinert ve Klodt, 2000:12). Kıta Avrupa'sının birleşme lideri ise şüphesiz Almanya olmuştur.

Uzun süreli deneysel incelemeler sonucunda küresel birleşme dalgaları keşfedilmiş ve bu dalgaların teknolojik, ekonomik, rekabet politikası ve stratejik etkileri ortaya konulmuştur. Günümüzde, 1990'lı yıllardan itibaren giderek yoğunlaştığı gözlemlenen birleşme dalgalarını tek bir nedene bağlamak doğru bir yaklaşım olarak görülmemektedir. Finansal hizmetler, ulaşım, telekomünikasyon ve kamu kurumları gibi çeşitli faaliyet alanlarındaki serbestleşme hareketleri, bu faaliyetlerin daha da hız kazanmasına neden olmuştur. Öte yandan, piyasaya giren yeni katılımcıların yarattığı rekabet ortamı da diğer bir etkileşim unsuru olarak değerlendirilebilir. Ayrıca piyasaların uluslararasılaşması, Euro'ya geçiş, teknolojik ilerlemeler, şeffaflığın sağlanması gibi bazı önemli değişkenler de bu sürece katkıda bulunmuşlardır.

Avustralya'da yapılan bir çalışmaya göre, birleşme dalgalarıyla hisse senetleri fiyat hareketleri arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Buradan hareketle, hisse senetlerinde meydana gelen bir artış doğal olarak aynı oranda olmasa da birleşme ve satın almalara yansımaktadır. Yine aynı şekilde, ekonominin güçlü olduğu

dönemlerle birleşme ve satın almaların artışı arasında pozitif yönde bir ilişki kurmak da mümkündür (İçke, 2007:31). Çünkü ekonomik performansın olumlu seyretmesi, aynı zamanda piyasaya olan güvenin de devam ettiğinin bir göstergesi olacak ve firmaları büyüme amaçlı yeni yatırımlara sevk edecektir.

Literatürde birleşme ve satınalma faaliyetleri ile ilgili olarak beş büyük dalgadan bahsedilir. Konumuz gereği bu birleşme dalgalarına aşağıda kısaca değineceğiz:

#### **1.1.3.1. Birinci Dalga (1897 – 1904)**

İlk birleşme dalgası, 1883 Buhranı'ndan sonra meydana gelmiş, 1898 ve 1902 yılları arasında doruk noktasına ulaşmış ve 1904 yılında da son bulmuştur. Birinci dalganın çoğunlukla yatay devralma ve birleşmelerden oluşması, sanayi işletmelerinin hisselerinde dalgalanmaya neden olmuş ve “tekellerin doğması ile sonuçlanmıştır. Du Pont, Standart Oil, General Electric, Eastman Kodak ve Amerikan Tobacco'nun da aralarında bulunduğu günümüzün büyük endüstri kuruluşları, birinci dalga sonunda ortaya çıkmıştır (Gaughan, 1999). Bu dönemi incelediğimizde, büyük firma birleşmelerinin faaliyette buldukları sektörlerde yoğunlaşması sonucu %50 ila %90 arasında bir kontrolü ellerinde tuttukları görülür. Birinci dalganın sanayi devrimine denk gelmiş olması ve bu dönemde ABD'de büyük ölçek ekonomilerinin işlerlik kazanmaya başlaması, siyasal otoriteleri, piyasa gücünün kötüye kullanılmasının önüne geçmede bir dizi tedbir almak zorunda bırakmıştır (İçke, 2007). Sherman (Antitröst) Yasası (1890) ve Clayton (Antitröst) Yasası (1914) bu dönemin politik sonuçları olarak görülebilir.

#### **1.1.3.2. İkinci Dalga (1919 – 1929)**

İkinci birleşme dalgası, birinci dünya savaşından hemen sonra başlayıp 1929'da ortaya çıkan büyük iktisadi buhrana kadar devam etmiştir (Sarıkamış, 2003:83). Bu dönemde ABD'deki ekonomik gelişme seyrine bakıldığında, teknolojiye meydana gelen gelişmeler, karayolu taşımacılığının demiryollarına ilave olarak devreye girmesi, radyo kullanımının yaygınlaşması ve buna bağlı olarak reklam ve mamul tanıtımlarının gelişmesi, yerel pazarlardan uluslararası pazarlara geçişi hızlandırmıştır.

Birinci dalga “monopol birleşme” olarak nitelendirilirken, ikinci dalga “oligopol birleşme” olarak nitelendirilmiştir. İkinci dalga özellikle 1925 yılı ile 1930 yılı arasında

belirgin bir şekilde artış göstermiş olup, bu dönemdeki birleşmelerin çoğu yatay ya da dikey bütünleşme olarak nitelendirilmiştir (Jemison ve Sitkin, 1986). Bu dönemde şirket birleşmeleri, gıda, kimya, petrol ürünleri, ulaşım teçhizatı üretimi ve madencilik sektöründe gerçekleştirilmiş olup, gerek birinci gerekse ikinci birleşme dalgalarında yatırım bankaları devir alma faaliyetlerine aracılık etmişlerdir (Sarıkamış, 2003:84).

#### **1.1.3.3. Üçüncü Dalga (1960 – 1970)**

Birinci ve ikinci dalgalanma dönemlerinde şirketlerin yatay ve dikey birleşmeleri sonucu önce monopol daha sonraları da oligopol piyasalar oluşturmalarının bir sonucu olarak, bu dönemde siyasi otoriteler tekel oluşturacak birleşmelere engel olmak için bir dizi tedbirler almak zorunda kalmışlardır. Bu önlemler birleşmelerin yapısını değiştirmiş, firmalar ürün yelpazesini ve pazarı büyütmeyi amaçlayan birleşmelere yönelmişlerdir. Bu dönemin en büyük özelliği, daha önceki dönemlerde büyük şirketler küçük işletmeleri satın alırken, bu sefer de küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin küçük şirketleri bünyelerine katmaları olmuştur (Sarıkamış, 2003:86). ABD’nde Başkan Nixon döneminde bu tür şirket birleşmelerinin pazarda tekel veya oligopol yaratmayacağı düşüncesiyle alınan tedbirlerin, biraz da liberal ekonominin etkisiyle azaltıldığı gözlemlenmiştir.

#### **1.1.3.4. Dördüncü Dalga (1980 – 1989)**

1980’li yıllar başta ABD piyasası olmak üzere Avrupa ve Asya piyasalarında mega birleşmelerin başladığı dönemdir. Pek çok büyük firmanın bu dönemde ortaya çıkmış olması, piyasa güçlerini arttırma isteğinden kaynaklanmıştır (İçke, 2007:32-33). Yatırım bankalarının bu dönemde gerçekleştirilen birleşme faaliyetlerine aracılık etmesi, hiçbir riske katlanmaksızın büyük kazançlar elde etmelerine neden olmuştur (Sarıkamış, 2003:92-93). Bu dönemde birleşme faaliyetlerinin ülke sınırlarını aştığı, özellikle bazı Avrupa ülkeleriyle Japonya’da faaliyette bulunan şirketlerin ABD’de girişimde buldukları gözlemlenmiştir.

#### **1.1.3.5. Beşinci Dalga (1990 – sonrası)**

Beşinci birleşme dalgası, ekonominin içinde bulunduğu 1990-1991 yılları arasındaki durgunluktan kurtulmaya başladığı 1993 yılına rastlar. Ekonominin büyümesiyle birlikte firmalar, diğer şirketlerle birleşerek veya onları satın alarak ekonomideki

yükselen talebi karşılamaya çalışmışlardır (Gaugan, 2000:4). Özellikle 80'li yıllarda iyileştirilip ve daha sonra satmak amacıyla satın alınan firmaların beklenileni vermemesi ve pek çok finans kuruluşunun iflası, özellikle bu dönemde özkaynaklara dayalı büyümenin bir yöntemi olarak birleşmeleri tetiklemiştir. Bu dönemde birleşmeler, daha çok ticaret ve yatırım bankacılığı, finans ve sigorta sektörü, toptan ve perakende satış, yayıncılık, sağlık ve doğal kaynaklar gibi faaliyet alanlarındaki şirketler arasında ortaya çıkmıştır (Sarıkamış, 2003:93-94). Beşinci birleşme dalgasının bu dönemdeki en belirgin özelliği, 1980 yılında başlayan ve 1989 yılında sona eren dördüncü birleşme dalgasını çok yakından takip etmesidir (Gaugan, 2000:4).

## **1.2. Banka Birleşmelerine Genel Bir Bakış**

2000'li yıllar tüm sektörlerde olduğu gibi Bankacılık sektöründe de birçok şirket birleşmesine ve satın almalara neden olmuştur (BDDK, 2005). Bu birleşmeler ve satın almalar, özellikle gelişmekte olan ülkelerdeki bankacılık faaliyetlerinin yüksek büyüme ve karlılık potansiyeli içermesi nedeniyle günümüzde daha da önemli hale gelmiştir.

Banka birleşmeleri incelendiğinde; özellikle 1970'lerden sonra iyice ivme kazanan bankacılık sistemindeki olumsuz değişimlerin, finansal piyasalarda yapısal dönüşümleri de zorunlu hale getirdiği görülmektedir. 1973 yılındaki petrol krizinin mimarı Bretton Woods sisteminin çöküşü; ABD ve dolayısıyla Avrupa'da finansal piyasalarda fon talebine yönelik meydana gelen hızlı düşüşler, artan petrol fiyatları ve buna bağlı olarak ihracatçı ülkelere kaynaklanan yüksek miktardaki fon akışları bankaların kredibilite sorunu yaşayan gelişmekte olan ülkelere kredi aktarımına neden olmuştur. 1997 yılında Güney Asya ülkelerinde başlayan ve 1998'in ikinci yarısında Rusya'nın da dahil olduğu kriz; temelde kısa vadeli borçlanmalarla uzun vadeli ve verimsiz yatırımların finanse edilmesi, bir başka ifadeyle; vade uyumsuzluğu neticesinde ortaya çıkmış, Japonya'da baş gösteren resesyona da dünya ekonomisi son çeyrek yüzyılın en büyük ekonomik durgunluklarından birini yaşamıştır (Tulay ve diğ., 1999:2). Bu olumsuzlukların bir sonucu olarak uluslararası bankacılık sistemi, söz konusu krizlere karşı yeni yaklaşımlar oluşturma arayışlarına gitmiştir.

Gelinen bu noktada aşağıdaki hususlarda görüş birliğine varılmış ve çalışmamıza konu teşkil eden banka birleşmeleri kavramına giden yolun alt yapısı, bu sürecin bir aşaması olarak ortaya çıkmıştır:



- Denetim altına alınan bir bankacılık sisteminin oluşturulması,
- Bazı bankaların yapılandırılmasında kamu desteğinden yararlanılması,
- Bankaların yeniden yapılandırılmak amacıyla geçici olarak devlet kurumlarına devri,
- Batık bankaların tasfiye edilmesi ve aktiflerinin açık arttırma yoluyla satılması,
- İyileştirilen bankaların satışa çıkarılması,
- Aktif yapısı bozuk bankaların problemleri kredilerinin devralınarak birleşmelerinin sağlanması,
- Güç durumundaki bankalara sermaye girişi sağlamak amacıyla yabancı sermaye üzerindeki kısıtlamaların kaldırılması,
- İflas kanunlarında yeni düzenlemeler yapılması.

Yukarıda ele alınan tasarılar gelişen süreç içerisinde sermaye yeterliliğine uluslararası bir standart getirmiş ve bu kurallar 1988 yılında Basel Bankacılık Komitesi tarafından yayınlanmıştır. Sermayenin, risk ağırlıklı aktiflere oranının minimum bir miktara bağlı olmasını öngören bu düzenleme, yüzden fazla ülke tarafından kabul edilmiştir (Garanti Bankası, 2001:6). Ancak zaman içerisinde uygulamadan kaynaklanan bazı sorunların ortaya çıkması ve buna ilave olarak son yıllarda yaşanan krizlerin de etkisiyle 1999'da yeniden revize edilmiş ve bazı bankalara kendi risklerini değerlendirme yetkisi tanınmıştır. Bu düzenlemeler ile rating kuruluşlarının bankaların risk ölçümü konusunda önemli roller üstlenmeleri sağlanmıştır (Kınay ve Aksel, 2001:8). Uygulamada mevcut sistemin iyileştirilmesinin mümkün olmadığı anlaşılınca, Ocak 2001 tarihinde, yeni Basel Anlaşması gereğince sermaye yeterliliğinin ölçülmesinde gerekli çok sayıda yeni risk kategorisinin dikkate alınması zorunlu kılınmıştır.

Tüm bu düzenlemeler finansal kuruluşların geleneksel rollerinin farklılaştığı bir döneme rastlamış, bankaların fon-kaynak-kullanım yapıları değişmiş, aktif-pasif yönetiminin hassasiyeti anlaşılmalı ve en önemlisi sistem içerisinde yer alan bankaların likidite yetersizliğinin sorun olduğu, bunu aşmanın yolunun da sermaye yeterliliği oranlarının yukarı çekilmesi ile mümkün olabileceği çözümü, bankacılık sistemine hakim olmuştur.

### **1.2.1. Bankacılık Sektöründe Birleşme Eğilimleri ve Bankaları Birleşmeye İten Nedenler**

Dünya genelinde bankacılık sektörünü birleşmeye iten pek çok etken söz konusudur. Bu etkenlerden bazıları büyüklüğün getirdiği ölçek ekonomisi avantajından kaynaklanmakla birlikte, diğer etkenlerin özünde siyasi olduğu görülmektedir (Frost, 2004:349). Bankacılık sektöründe birleşme eğilimleri, bazı temel değişimlerin etkisiyle başlamıştır. Ancak, bu değişimlerden hangisinin önce geldiği veya hangilerinin aynı yönde çalıştığını ayırt etmek güçtür (Dinçer, 2006:15). Bu temel değişimleri Teknolojik Gelişme, Finansal Sistemin Serbestleşmesi ve Küreselleşme olarak üç başlık altında toplamak mümkündür.

*Teknolojik Gelişme:* Finans sektöründeki rekabetin belli alanlarda teknolojik üstünlük gerektirmesi, bankaların, müşterilerinin ihtiyaçlarına zaman ve mekan farkı gözetmeksizin en kısa zamanda cevap verebilecek, en son teknolojiye sahip ürünleri kullanmasına imkan tanımıştır (Hawkins ve Mihaljek, 2002:4-5). Gelişen teknolojiler sayesinde bilgiye her an ve her yerden ulaşılabilir olması, müşteri ile banka arasındaki ilişkilerin artmasına ve banka işlem maliyetlerinin azalmasına neden olmuştur. Bu yatırımlara paralel olarak finansal hizmet arzı yükselmiş ve bu ürünlerin piyasa fiyatının düşmesi sağlanmıştır. Ancak, artan rekabet ortamı teknolojik alt yapının devamlı yenilenmesini gerektirdiğinden bankaların yatırım maliyetlerinin artmasına da yol açmıştır (Berger ve diğ., 1999:147-148). Ortaya çıkan bu gelişmeler bankaları hem yatırım maliyetlerini azaltacak hem de daha fazla müşteriye ulaşarak karlılıklarını arttıracak birleşme ve satın almalar gibi yeni stratejiler belirlemeye yöneltmiştir.

*Finansal Sistemin Serbestleşmesi:* Serbestleşme, bankacılık sektöründe rekabeti arttıran teknolojik gelişmelere karşılık olarak yasal düzenlemelerin bu kurumlara esneklik verecek biçimde uyarlanması olarak görülmektedir. Rekabet üzerindeki engellerin kalkması ve etkinliğe dayalı bir sistemin yerleşmesi açısından serbestleşme eğilimi önemli bir fonksiyonu ifa etmektedir.

Son yirmi yılda hükümetler, finansal kurumların faaliyette bulunduğu piyasalarda meydana gelen gelişmeleri de dikkate alarak, yasal ve düzenleyici çerçeveyi tekrar ele almış ve birleşme ile ilgili olarak pek çok engeli ortadan kaldırmıştır. Bundan önceki uygulamalara bakıldığında, hükümetlerin başta bankacılık olmak üzere finansal

hizmetlere ilişkin düzenlemeleri, tamamen güvenlik üzerine odaklanmış bir yapıya sahip bulunmaktaydı. Halbuki; gelişmiş ülkelerde sistem sıkı kontrole dayanan finansal düzenleyici çerçeveden, risk tabanlı sermaye, etkin denetim ve piyasa disiplini üzerine kurulu bir yapıya geçmiş bulunmaktaydı (Berger ve diğ., 1999:150-151). Bir başka ifadeyle; finansal hizmet sağlayıcıların dışındaki sektörlerin karşılaştıkları rekabet, etkinlik, sistemden çıkış gibi piyasa baskılarına bankalar da maruz kalmaya başlamıştı. Bu yönüyle incelendiğinde, birleşme eğilimleri üzerinde serbestleşmenin etkilerinin bulunduğu kaçınılmaz bir gerçek olarak ortaya çıkmaktadır.

*Küreselleşme:* Birçok yönden bakıldığında küreselleşme; serbestleşme ve teknolojinin bir ürünü olarak görülmektedir. Teknolojik ilerlemeler, telekomünikasyon ve bilgisayar gibi araçların maliyetlerini düşürürken, aynı zamanda kapasiteyi büyük oranda genişletmiş ve ekonomik olarak küresel düzeyde erişimi olanaklı hale getirmiştir. Serbestleşme ise, finansal sektörün ve aynı zamanda ülkeler arasındaki sınırlama ve kısıtlamaların kalkmasını sağlamıştır. Bu iki unsurun bir sonucu olarak dağıtım ağının genişlemesi ve daha fazla müşteriye ulaşma imkanı, bankaların sınır ötesi faaliyetlerinin artmasında önemli bir unsur olmuştur. Bu gelişmelerin sonucunda, bankaların sınır ötesi birleşme ve devralma faaliyetlerinde önemli artışlar ortaya çıkmıştır. Nitekim; toplam sınır ötesi birleşme ve devralmalar içinde finans sektörünün payı, 1987-1990 döneminde %11'e, 1997-2000 döneminde %16,2'ye ve 2001-2004 döneminde %34,1'e yükselmiş bulunmaktadır (Dinçer, 2006). Küreselleşme, birleşme ve devirlerle ölçek ekonomilerini elde etmenin yanısıra, bankaları içsel kaynaklarını modernleştirmeye ve daha geniş pazarlara erişmeye yönelik faaliyetlerini arttırmaya da sevk etmiştir (Mody, 2007:222). Sonuç olarak birleşmelerin, bankaların finansal piyasalardaki rollerini yeniden tanımlamalarını ve böylece yeniden tanımlanmış müşteri tabanından yeni yollarla kazanç elde etmelerini sağladığı için istenmiş olabileceğini söylemek mümkündür (Dymski, 1999:50).

### **1.2.2. Dünya'da ve Türkiye'de Banka Birleşmeleri**

Gelişmiş ülkelerdeki banka birleşmeleri, bankaların kar marjlarında azalmaların meydana geldiği ve buna bağlı olarak büyük ölçekler oluşturarak bu azalmaları telafi etme çabalarının yoğunluk kazandığı 1980'li yılların ortalarına rastlar. Bu sürecin başlamasıyla birlikte pek çok ülkede birleşme ve satın almalar gerçekleşmiş ve dünya

çapında çok çeşitli müşteri kitlelerinin ihtiyaçlarına cevap verebilecek bankalar ortaya çıkmıştır. Yapılan çalışmalar, bankacılık sektöründeki bu birleşmelerin gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelere göre farklı şekillerde ortaya çıktığını göstermektedir. Ölçek ekonomisi yoluyla etkinliğini arttırmak isteyen ve buna bağlı olarak yapılan sınır ötesi ve yurt içi birleşme ve devralmalar daha çok gelişmiş ülkelerde gerçekleşirken, finansal krizlerden kaynaklanan problemleri çözmek amacıyla yapılan banka birleşmelerinin ise, genellikle gelişmekte olan ülkelerde ve hükümet müdahalesiyle gerçekleşmesi dikkat çekicidir. Bir başka anlatımla; gelişmiş ülkelerde birleşme süreçleri piyasa güçleri tarafından yönetilirken, gelişmekte olan ülkelerde bu süreç kamu otoriteleri tarafından yürütülmektedir.

Finansal sektör birleşmelerinin, piyasa dinamikleri öncülüğünde nasıl gerçekleştiğine ilişkin incelenmesi gereken belli başlı ülkelere bazılarını aşağıda kısaca yer verilmiştir:

*ABD:* Dünya'daki finans sektöründe yaşanan birleşme ve satın almalara bakıldığında, en yüksek payın %55 ile ABD'de gerçekleşmiş olduğunu görmekteyiz (BIS, 2001:37). Gerek bankacılık sektöründeki birleşmelerin ilk olarak bu ülkede ortaya çıkmış olması, gerekse bu alanda yapılan ampirik çalışma ve etki analizlerinin de genelde bu ülkedeki bankacılık sektörü üzerinde yoğunlaşması, ABD'yi banka birleşmeleri açısından incelenmesi gereken en önemli ülkelere biri haline getirmiştir.

ABD'deki bankacılık ile ilgili yasal düzenlemelerin temeline bakıldığında, bu tür kuruluşların asli görevinin, halkın parasını en güvenli şekilde değerlendirmek olduğu görülür (Dymski, 1999: 36-37). Bu anlayıştan hareketle, gerek 1933 yılında yürürlüğe giren Glass-Steagall Kanunu olsun, gerekse 1927'de kabul edilen Mc Fadden Kanunu olsun, bu her iki Kanun da ABD'nin finans piyasalarında güvenli bir ortam yaratma çabalarının bir ürünü olarak ortaya çıkmışlardır. Bu tür kısıtlayıcı yasaların varlığı her ne kadar 1956 yılında çıkarılan Bankalar Yasası ve Banka Holding Şirket Yasası ile 1960 yılında çıkarılan Banka Birleşme Yasası ile kısmen giderilmiş olsa da, ABD'deki bankacılık sektörünün 1980'li yıllara kadar küçük ve parçalı bir yapıda kalmasına engel olamamıştır. Nitekim; bu tür kısıtlamalar bankaların aktiflerinin büyümesini engellemiş ve sistemin büyük çoğunluğunun küçük ölçekli bankalardan oluşmasına neden olmuştur.

1980'li yıllar ile birlikte serbestleşme yönünde atılan adımlar finans piyasalarında büyük bir değişime neden olmuş ve bankalar arasında satınalma ve birleşme faaliyetleri hız kazanmıştır. Bu dönemde yürürlüğe konulan bazı düzenlemelerle, bankaların mevduata verdikleri faizler üzerindeki sınırlamalar kaldırılmış, kredi kullanımına ilişkin koşullar kolaylaştırılmış, diğer eyaletlerde banka edinimine imkan verilmiştir (Şahözkan, 2003). Bu dönemde Texas'da baş gösteren bankacılık krizinin bir uzantısı olarak, Chemical Bank of New York'un Texas Commerce Bank'ı ve Republic Bank'ın Interfirst Bank'ı satın alması yapılan düzenlemelerin bir sonucu olarak değerlendirilebilir (Dymski, 1999:51). Yine 1987 yılında FED'in yapmış olduğu bir seri düzenlemenin ABD Yüksek Mahkemesi tarafından da onanması sonucu, bankaların diğer finansal hizmetleri sunma ve ürün çeşitliliğini artırma noktasında önlerindeki tüm hukuki engeller de kaldırılmıştır.

ABD'de yaşanan finans sektöründeki birleşme sürecine bakıldığında, daha çok bankacılığın ağırlığını hissettirdiği gözlemlenmektedir. Bu dönemde yaşanan birleşmelerin %51.8'lik kısmını bankaların bankalarla olan birleşmeleri oluşturmuştur. En büyük birleşme ve devralmanın dokuz tanesi finans sektöründe özellikle bankacılık alanında gerçekleşmiştir. Citicorp-Travels, Bank America-Nation Banks, Bank One-First Chicago ve Northwest-Wells Fargo birleşmeleri söz konusu mega birleşme ve devralmalardan en önemlileridir (Şahözkan, 2003). Bununla birlikte ABD'de uygulanan antitröst yasası gereği, küçük bankaların yatay birleşmelerine onay verilirken fiyatlar üzerinde olumsuz etkileri olacağı düşüncesiyle büyük bankaların yatay birleşmelerine onay verilmemektedir (Palombo, 1997:24). Şu ana kadar ki uygulamalara bakıldığında bunun bir tek istisnasının 1991 yılındaki Chemical Bank ve Manufacturers Hannover birleşmesi olduğunu söyleyebiliriz.

*Avrupa Birliği:* Sermaye piyasalarının egemen olduğu ABD'nin tersine, Avrupa Birliği'nde finansal piyasalara bankacılık sektörünün hakim olduğu söylenebilir. Geline bu noktada Avrupa Birliği, ülkeler arası sınırlamaların en aza indirildiği ve ekonomik entegrasyonun en üst düzeye çıkmış olduğu ender yerlerden biridir. Ancak, AB'de yaşanan birleşme ve devralma süreçlerinin tam anlamıyla sorunsuz ve engelsiz geçtiği de pek söylenemez. Tıpkı ABD'de olduğu gibi, AB'de de 1980'lere kadar olan süreçte finansal piyasalar ağır düzenlemelere tabiydi ve devlet sahipliği önemli bir rol

oyunmaktaydı. Bu dönemde piyasa mekanizması fazla gelişmemiş olup, bankacılık hizmetleri çoğunlukla yerel bir yapıya sahipti. Avrupa Birliği'nde bankacılık piyasası üzerindeki kısıtlamaların kaldırılması iki temel bankacılık direktifinin yayınlanması ile mümkün olmuştur. Bunlardan ilki; 1977 yılında yayınlanmış olan, bankaların müşterilerine ulaşabilmesi amacıyla diğer üye ülkelerde şube açabilmelerini sağlayan Bankacılık Direktifi olmuştur. Bu düzenleme ile bankaların diğer üye ülkelerde genişlemesi mümkün kılınmıştır. 1989 yılında kabul edilen İkinci Bankacılık Direktifi ise; bankaların, merkezi ülkeden alınan tek lisansla Avrupa Birliği ülkelerinin tümünde bankacılık hizmetleri sunmalarına imkan tanımıştır. Avrupa Birliği Komisyonu tarafından uygulamaya geçirilen sermayenin serbest dolaşımına dönük düzenlemeler, finansal serbestleşme sürecinin hızlanmasını, Birlik içinde rekabet düzeyinin yükselmesini ve böylelikle bankacılık sektöründe birleşme ve devralmaların temel altyapısını hazırlamıştır (Zimmerman, 1995:40-41). Bu arada Avrupa Para Birliği'ne geçilmiş olması, birlik içindeki finans sisteminin yeniden yapılandırılmasını mümkün kılmıştır. Bu dönemde Avrupa'nın hatırı sayılır bankaları birleşerek, Euro bölgesi içindeki esasen küçük olan pazar paylarını arttırma yoluna gitmişlerdir (Frazer, 1999:1). 1985-1995 yılları arasında Avrupa Birliği ülkeleri arasında 760 finansal birleşme ve devralma işlemi olmuştur. 2005 ve 2006 yılları arasında Avrupa'nın 4 büyük bankası, ABN Ambro, BNP Paribas, BSCH ve Unicredit en geniş hacimli birleşme işlemlerini gerçekleştirmişlerdir .

Sonuç olarak; Avrupa Birliği çapında yaşanan banka birleşmeleri irdelendiğinde, küçük bankaların birleşme ve satınalma işlemlerindeki temel hedefi, hayatta kalmalarını sağlayacak bir büyüklüğe erişmek ve ölçek ekonomisi ile maliyet etkinliğini yakalamak iken, büyük bankalarda ise yeni koşullara karşı stratejik bir pozisyon alma ve ölçek ekonomisini yakalamak temel hedef olmuştur (European Central Bank, 2000:6).

*Brezilya:* Güney Amerika'nın en büyük bankacılık pazarına sahip olan Brezilya, yaşanan ekonomik krizler finansal sistemin her defasında yeniden yapılanmasına neden olmuş, yaşanan bu gelişmeler bankacılık kesimini de doğrudan etkilemiştir. Bu dönemde enflasyonun düşük olması ve kredilere duyulan yoğun talep beraberinde bankaların risklerinin de artmasını sağlamıştır. Yüksek enflasyon dönemlerinde gelirin çok büyük bir kısmının enflasyondan kaynaklanması nedeniyle kredi kararlarında risk

analizleri yapmayı gereksiz bulan bankalar, bu alışkanlıkları ile düşük enflasyonlu yeni dönemde, artan kredi taleplerini değerlendirmede ciddi sıkıntılarla karşılaşmışlardır (Erdönmez, 2000:5). Yaşanan hiper enflasyon nedeniyle uygulamaya konulan “real planı” ile, dört haneli enflasyon rakamı tek hanelere indirilmiş, bunun bir sonucu olarak yüksek getirilerin azalması ile de devlet müdahalesi zorunlu hale gelmiştir. Bütün bu uygulamaların bir sonucu olarak iki yılda toplam 182 banka yeniden yapılandırmaya tabi tutulmuş, birleşmelerle banka sayısı azaltılarak toplamda 20 banka sistemin %80’ini kontrol eder hale gelmiştir. 1998’den itibaren uygulamaya konulan yeni düzenlemeler banka birleşmelerini teşvik etmiş ve uluslararası bankaların ülkeye yatırımları hız kazanmıştır. Anılan dönemde ABN AMBRO’nun Banco Real’e, HSBC’nin Bamerindus’a Caixa Geral de Depositos’un Banco Banderiandes’e yaptığı yatırımlar örnek gösterilebilir. 2000 yılına gelindiğinde bankacılık sektöründe yabancı özel bankaların aktif büyüklük içindeki payı %27’lere ulaşmış bulunmaktaydı (Garanti Bankası, 2001:1). Bu bankalar içerisinde en büyük pay ise şüphesiz ABD’li bankalara aitti.

*Meksika:* Sık sık karşılaştığı dış borç krizleri ve devalüasyonlarla bankacılık sisteminin derinden yaralandığı Meksika’da, 1998 yılından sonra tüm bankalar devletleştirilmiş ve sektördeki banka sayısı 60’lardan 18’lere gerilemiştir. Bu dönemde sistemde kalabilme mücadelesi veren bankalar çareyi mevcut aktiflerini en kısa sürede iyileştirme yönünde stratejiler geliştirmede bulmuşlardır (Garanti Bankası, 2001:9). Ülkede ortaya çıkan sermaye eksikliği yabancı bankaları bu ülkede yatırımlara yöneltmiş, 2000 yılı sonunda BBVA’nın Bancomeri ve BSCH’nin BancaSerfin’i satın alması ile yabancı bankaların toplam aktifler içerisindeki payı %50’nin üzerine çıkmıştır. Meksika’da bankacılık sektöründe meydana gelen birleşmeler sonucu konsantre bir yapı ortaya çıkmış ve bunun bir sonucu olarak ülkedeki üç büyük banka, bankacılık sistemindeki toplam aktiflerin %70’ini oluşturur hale gelmiştir (Peek ve Rosengren, 2000:50). Bu dönemde Meksika’da meydana gelen krizlerin, benzer politikaları uygulayan diğer Latin Amerika ülkelerini de etkilemesinden korkulmuş, ancak “tekila etkisi” olarak adlandırılan bu kriz özellikle IMF’in sağlamış olduğu desteklerle hafif atlatılmıştır (Alp, 2001:56).

*İsrail:* Oldukça konsantre bir yapıya sahip olan İsrail’deki bankacılık sektörü, Ortadoğu’daki problemlerin çözümüne bağlı olarak yabancı yatırımcıların ilgisinden

uzak kalmıştır. 34 bankanın faaliyette bulunduğu ülkede, banka sayısı açısından geniş ve rekabetçi gibi görünse de beş büyük bankacılık grubu halen sektörün %90'dan fazlasını elinde bulundurmaktadır. 2000 yılından itibaren istikrara bağlı olarak yabancı bankaların ülkeye olan ilgisi giderek artmaktadır (Garanti Bankası, 2001:5-7). Citibank ve HSBC'nin şube açmaları ve Bank of America gibi bazı uluslararası bankaların birleşme konusunda girişimde bulunmaları, bu gelişmelere örnek olarak verilebilir.

*Güney Kore:* 1980 yılına kadar Güney Kore'de finansal sistemin büyük bir çoğunluğu kamunun mülkiyetinde bulunmaktaydı (Jeon ve Miller, 2000:8). 1976 yılında Seoul Bank ile Kore Turst Bank'ın birleşmesi haricinde, 1997 yılında yaşanan Asya krizine kadar banka birleşmeleri açısından önemli bir gelişme kaydedilmemiştir. 1980'li yıllardan itibaren ticari bankaların özelleştirilmesi ve buna paralel olarak finansal sistemin serbestleştirilmesine yönelik planların uygulamaya konulmuş olmasına rağmen, belirli tip kredi ve mevduatlarda hükümetin kontrolü az da olsa devam etmiştir. 1997 yılında baş gösteren Asya kriziyle birlikte şirketlerin zor duruma düşmesi, verdikleri kredilerin geri dönmeyişi, bankaların mali yapılarını bozmuştur. Bu süreç, bankaların mali yapılarına bir kamu müdahalesini zorunlu hale getirmiştir. Güney Kore, bankacılık sektöründe yoğunlaşmanın birkaç banka üzerinde toplanmasının, ülke açısından ne gibi riskler doğurabileceğine tipik bir örnek olmuştur.

Gelişen olaylar karşısında Güney Kore Hükümeti, 3 Aralık 1997 tarihinde, başta işgücü piyasaları olmak üzere, finans sektörü ve reel sektörün yeniden yapılandırılmasını içeren bir dizi yapısal reformlar ve makro ekonomik istikrarı içeren acil önlem paketi üzerinde IMF ile anlaşmaya varmak zorunda kalmıştır. Alınan kararlar doğrultusunda, 1998 yılında sermaye yeterlilik rasyosu %8'in altında kalan 5 banka satınalma ve birleşme seçenekleri kullanılarak piyasadan çıkarılmaya zorlanmıştır. Yine 1999 yılında 10 banka birleşerek 4 bankaya dönüşmüş, daha sonra da bu bankalardan ikisi tekrar birleşerek tek banka haline gelmiştir. 2000 yılına gelindiğinde, yapılan düzenlemelerin bir sonucu olarak, 1997'de 32 olan banka sayısı 22'ye gerilemiş bulunmaktaydı (Dinçer, 2006). Güney Kore'nin yaşanan bu krizden çıkmasının, diğer Asya ülkeleri ile birlikte IMF'e ve Dünya Bankası, Asya Kalkınma Bankası gibi kuruluşlara maliyeti yaklaşık 120 milyar doları bulmuş, IMF, tarihinin en büyük finansal yardım paketini bu ülkelere açmıştır (Demir, 1999:141). Bu yardım operasyonunun altında yatan sebep; Güney



Kore'nin ihracat pazarında ortaya çıkan daralmaya bağılı olarak kreditörlerine aşırı yatırım yapıldığı ve daha fazla verecekleri kredilerin bir işe yaramayacağı kaygısıyla önce kredileri daraltmaları ve daha sonra da döndürmeyi reddetmeleri olmuştur (Özel, 2008:138). Olay önce döviz krizine dönüşmüş ve daha sonra da iflaslarla birlikte şirketlerin el değıştirmelerine neden olmuştur.

*Türkiye:* Türkiye'deki banka birleşmelerine gelince; bu süreç, TMSF bünyesine alınan bankaların 2001 krizi sonrasında kamu eliyle çözümlenmesiyle başlamıştır. Bu dönemde TMSF'nin, devraldığı, mali bünyesi bozuk ve faaliyetine devam etmesi sakıncalı görülen 22 bankanın 13 tanesini birleştirdiğini, 5 tanesinin faaliyet gösteren diğer bankalara satışını gerçekleştirdiğini, 3 bankayı tasfiye ettiğini ve 1 bankayı ise, Fon bünyesinde varlık yönetimi işlevini yürütmek üzere geçiş bankası olarak yapılandırdığını görüyoruz. TMSF'ye devredilen bu bankaların, devirden önceki yıl sonu itibariyle bilanço büyüklükleri toplamının yaklaşık 21 milyar YTL ile sektördeki toplam aktiflerin yaklaşık %15'ini, 33 bin civarındaki personel sayısının ise sektörün yaklaşık %21'ini teşkil ettiği bilinmektedir (BDDK, 2006:34-35). Türk Bankacılık Sektörünün 1980-1990 dönemi incelendiğinde, sektörde yer alan bankaların karlarını maximize etmek adına yüksek risk almalarına rağmen, bu riski karşılayabilecek yeterli sermayelerinin bulunmayışı ortak özellik olarak karşımıza çıkmaktadır (Dinçer, 2006). Yine anılan dönemde bankaların, şoklara karşı hassas bir yapıda faaliyetlerini sürdürmelerine rağmen, sahiplik yapıları nedeniyle riski dağıtma, güçlü bir sermaye yapısına ulaşma, eksik yönlerini tamamlayabilecek yeni bir organizasyonel yapılanmaya gitme ve böylece faaliyet ömrünü uzatma gibi amaçlara ulaşmak için birleşme, devralma ve stratejik ortaklıklar kurma yönünde herhangi bir çaba sarfetmemiş olmaları da bir başka ortak özelliktir.

Türk Bankacılık Sektörü 2001-2007 döneminde piyasa dinamiklerine dayalı bir yapılanma yaşamış ve bu yapılanmanın önemli bir bölümünü de sektördeki devir ve birleşmeler teşkil etmiştir. Anılan dönemde 10 adet birleşme yaşanırken, 14 adet de hisse devri gerçekleşmiştir. Bu birleşmelere Oyakbank'ın Sümerbank'ı, HSBC'nin Demirbank'ı, Denizbank'ın Tarihbank'ı satın alması örnek olarak verilebilir (BDDK, 2006:34-42). Yine aynı dönemde Pamukbank'ın TMSF bünyesine alınarak Yapı Kredi'ye ait hisselerinin Koç Finansal A.Ş'ye satılması ve geri kalan hisselerinin de

tezimize konu olan T.Halkbankası A.Ş. tarafından satın alınarak Pamukbank-Halkbank birleşmesinin gerçekleştirilmesi, yukarıda verilen örneklere ilave edilebilir.

### **1.3. Birleşme Faaliyetlerinde Karşılaşılan Temel Başarısızlık Nedenleri**

Dünyadaki birleşmelerin sonuçları itibariyle bir değerlendirmesi yapıldığında, pek çok şirketin büyüme hedeflerine ulaşamayıp başarısız oldukları gözlemlenmiştir. Bu oran ABD’de şirket bazında ulusal ölçekte gerçekleşen birleşmelerde %50’lere, sınır ötesi birleşmelerde ise %70’lere ulaşmaktadır. Söz konusu başarısızlık oranı irdelendiğinde; %30’u mali yapı, büyüklük gibi yapısal nedenlerden kaynaklanırken, %70’lik kısmının ise iletişim, kültür, bağlılık gibi beşeri nedenlerden kaynaklandığı görülmektedir (Arslan, 2004). Yine Hay Group tarafından yapılan bir başka araştırmaya göre; Avrupa’da son üç yıl içerisinde gerçekleştirilen 200’ün üzerindeki birleşme ve satın almaların yaklaşık %91’i başarısızlıkla sonuçlanmıştır. Rapora göre, şirket evliliklerinde yaşanan başarısızlığın en önemli nedenlerinden biri, entegrasyon stratejisinde bazı kritik konuların birleşme ve satınalma öncesinde değerlendirilmesi sırasında göz ardı edilmesidir. Araştırmaya göre, şirketler birleşme ve satınalma öncesinde finansal ve sistemsal değerlemelere öncelik verirken, süreç için hayati önem taşıyan organizasyon kültürü, insan sermayesi, şirket yapısı ve kurumsal yönetim gibi finansal olmayan varlıkların değerlendirilmesini göz ardı ettikleri tespit edilmiştir. Yine aynı çalışmaya göre görüşme yapılan yöneticilerin yüzde 93’ü önceliklerinin geleneksel değerlendirme olduğunu belirtmişlerdir. Yüzde 55’i IT sistem entegrasyonuna odaklanırken, yüzde 58’i sistem entegrasyonuna fazlaca odaklanarak finansal olmayan varlıkların ve kültürün entegrasyonuna yeteri kadar odaklanamamaya yol açtığını itiraf etmişlerdir (Hay Group, 2007:1-14). Ayrıca, yöneticilerin yüzde 54’ü organizasyon kültürü gibi finansal olmayan varlıkların denetlenmemenin yanlış bir karara varılmasına neden olarak başarısızlık riskini arttırdığını da düşünmektedir.

Birleşme faaliyetlerinde karşılaşılan temel başarısızlık nedenleri *yapısal* ve *beşeri* olmak üzere iki grupta incelenebilir;

#### **1.3.1. Yapısal Nedenlerden Kaynaklanan Hatalar**

Birleşmelerin başarısızlıkla sonuçlanmasına neden olabilecek yapısal hataları aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür:

*Vizyon Eksikliğinden Kaynaklanan Hatalar:* Birleşmeye olumlu bakan tarafların birleşme işleminin firmaya sağlayacağı katkılar konusunda eksik bilgilendirilmesi ve dolayısıyla yanlış fikirlere sahip olmasıdır. Birleşmenin kısa dönemde maliyet avantajı ve sinerji yaratacağı fikri, taraflar arasında hemen kabul görürken, uzun dönem vizyonuna sahip olunması ve gelecek için uzun dönemde sağlam bir stratejinin varlığından bahsedilmesi gibi yaklaşımlar genel kabul görmemektedir.

*Büyümeden Kaynaklanan Hatalar:* Firmalar; büyüme birleşmenin en önemli nedeni olarak görmeleri ve ölçek ekonomisine yoğunlaşmaları nedeniyle kısa dönemde büyük bir getiri elde etmeyi ümit etmektedirler. Bu beklenti başlangıçta mümkün görünmekle birlikte asıl olan, bu getirinin sürdürülebilir olmasının sağlanmasıdır (Gökbel, 2004:216). Aksi takdirde firmanın belirli bir dönem sonra birleşme öncesi durumuna dönmesi kaçınılmaz olacaktır.

*Fiyatlamadan Kaynaklanan Hatalar:* Firmaların, pazarlıklara bağlı olarak başlangıçta ödemeye razı oldukları fiyat ile satın aldıkları fiyat arasında çok yüksek farklılıklar ortaya çıkabilir veya başlangıçta yapılan firma değerinin tespitine yönelik yanlış hesaplar firmanın olduğundan çok daha yüksek bir değere satın alınmasına neden olabilir (Copeland ve diğ. 2000:117). Her iki durumda da firmanın katlandığı bedel ile bu birleşmeden beklenen motivasyonlar arasında oluşacak olumsuz fark hissedarların zarara uğramasına yol açabileceği gibi yeni oluşumun varlığını da tehdit edebilir.

*Teknoloji Seçiminden Kaynaklanan Hatalar:* Birleşen firmanın IT konusundaki tercihi ile personelinin bu yeni teknolojiye göstereceği uyum sürecinin ortaya çıkarabileceği verim kayıpları şüphesiz bu aşamada birleşmenin başarısında kilit bir rol oynayacaktır.

*Yaratılacak Sinerji Tahmininden Kaynaklanan Hatalar:* Birleşme öncesi firma değerlendirmesi yapılırken her iki firmanın güçlü ve zayıf yönlerinin net olarak belirlenememiş olması veya yanlış belirlenmesi, birleşme sonrası oluşacak sinerjiye olumsuz etki edecektir.

*Piyasa Potansiyeline İlişkin Değerleme Hataları:* Sektör, coğrafi yapı veya ürüne bağlı olarak ortaya çıkan riskler ile faiz veya kur riski gibi mali piyasa riskleri, bu alanlarda öngörülemeyen başarısızlık nedenleri olarak ortaya çıkabilir (Şahözkan, 2003). Diğer

yandan; piyasa potansiyeline ilişkin olarak yapılan yanlış değerlendirmeler de birleşmelerin başarısızlıkla sonuçlanmasına neden olabilir.

*Genel Strateji ve Uygulama Hataları:* Birleşmelerde satın alan taraf bilinçli bir iş stratejisi belirlemek durumundadır. İki farklı yapının birleşmesi beraberinde pek çok karmaşıklık da getireceğinden, müşteriler, hissedarlar ve ilgili diğer kuruluşlarla olan ilişkiler bozulabilmekte, bu durum ise şirketin genel değerine zarar verebilmektedir. Başarılı bir birleşmede tarafların açık, dürüst ve tutarlı davranışları belirleyici bir rol oynarken; zamanla ilişkilerde güvensizliğin ortaya çıkması, hile ve dürüst olmayan yaklaşımlar sergilenmesi birleşmenin başarısına gölge düşürmekte, hüsrarla sonuçlanmasına neden olmaktadır (Walkotten, 2001:19).

Dolayısıyla birleşmeden sorumlu yöneticilerin yoğunluklarını entegrasyondan çok işin anlaşma kısmına vermeleri başarılı bir birleşme için elzem görünmektedir.

### **1.3.2. Beşeri Nedenlerden Kaynaklanan Hatalar**

Bu bölümü İnsan Kaynağı Planlama Hataları ve Kurumsal Kültür Farklılığından Kaynaklanan Hatalar olmak üzere iki başlık altında özetleyebiliriz:

*İnsan Kaynağı Planlama Hataları:* Birleşme sürecinin başlamasıyla birlikte her iki firmanın insan kaynağı çok ciddi bir planlama gerektirir. Bu süreç içerisinde satın alınan firmanın başarısız yöneticileri değiştirilirken, başarılı yöneticilerin firmaya kazandırılması yönünde gerekli adımlar süratle atılması gerekir (Şahözkan, 2003). Aksi takdirde firmanın yönetim kadrosunda ortaya çıkabilecek bir zafiyet, birleşme sonrası gerçekleşmesi beklenen pazar payında önemli düşüşlere neden olabilecektir (Berger ve Humphrey, 1994:26). Sorunlar; azalan üretkenlik, arabirim yönetimi ve bazı durumlarda verimsiz bölümler faaliyetini sona erdirme ihtiyacı veya birkaç kilit üst düzey yöneticisinin beklenmeyen istifalarının öngörülemeyen yan etkileri gibi konular olmakla birlikte bu etkiler şaşırtıcı olmasa da, öngörülemeyen veya yönetilemezse başarılı bir geçişi baltalayabilecek unsurlardır (Jeris ve Antony, 2002:8). Dolayısıyla İnsan Kaynağı Planlaması yapılırken olası gelişmeler de mutlaka dikkate alınarak optimum işgücü arzı ona göre belirlenmeli, faaliyetine son verilecek veya azaltılacak işler süratle tesbit edilmelidir (Yıldız, 1989). Bu arada unutulmaması gereken en önemli konu işlerin aksamadan yürütülmesini sağlayacak nitelik ve niceliklere sahip yeterli sayıda

personelin zamanında sağlanması birleşmelerde başarılı bir insan kaynağı planlamasının ön koşulu olduğudur (Şencan ve Erdoğan, 2001:55).

*Kurumsal Kültür Farklılığından Kaynaklanan Hatalar:* Birleşme ve devralmalarda ki başarısızlıkların en önemli nedenlerinden birisi de çalışan ayrılışları ve çalışanları birlikte çalışabilmeleri için yeterince bütünleştirememekten kaynaklanmaktadır (Boeh ve Beamish, 2007:3). Birleşme sonrasında ortaya çıkan ve genellikle iki farklı kültürden gelen personel arasında baş gösteren “bizim şirketimiz”, “onların firması” tarzındaki yaklaşımlar, birleşmelerin başarısını olumsuz etkileyebilmektedir (Buona ve Bowditch, 1989:35). Genellikle ülkeler arasındaki banka birleşmelerinde ortaya çıkan kültür farklılıkları, çalışma yaşamındaki davranış tarzından ücret farklılıklarına kadar pek çok şeyi etkileyebilmektedir (Kırman, 2000:6). Birleşmelerdeki temel başarısızlık faktörleri içerisinde önemli bir yere sahip olan kurum kültürü uyumu, ülkemizde birçok bankanın çok uzun bir geçmişe sahip olmaması nedeniyle henüz tam olarak yerleşmiş bir kavram değildir.

## **BÖLÜM 2: BANKA BİRLEŞMELERİ SÜRECİNDE İNSAN KAYNAKLARI FAALİYETLERİ VE KÜLTÜREL BİRLEŞİM'İN ROLÜ VE ÖNEMİ**

### **2.1. Banka Birleşmeleri Sürecinde İnsan Kaynakları Faaliyetleri**

Birleşme ve devralmalarda iki şirketin birleşmesi başarılı olduğu zaman bu genellikle şans eseri değil, oluşturulan kurumlardaki insan varlığına odaklanma seviyesine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır (Williams, 2002:14). Pek çok sosyal bilimci, çalışanların işletmelerin en önemli varlıklarından biri olduklarını ve dolayısıyla birleşmelerde öncelikli olarak dikkate alınmaları gerekirken aksine göz ardı edildiğini belirterek, bunun başarısızlıktaki en önemli faktörlerden biri olduğuna dikkat çekmişlerdir. Birleşmelerde karşılaşılan temel problemlerin büyük bir kısmının, aslında İnsan Kaynakları Yöneticilerinin sürece dahil edilmemesinden kaynaklandığı savı da yine pek çok bilim adamı tarafından tartışılan bir husustur. Bu görüşe göre birleşmenin her aşamasında insan kaynakları departmanı sürece dahil edilmelidir. Oysa yapılan araştırmalarda, insan kaynakları bölümlerinin birleşme sürecine katılımları %20'leri geçmemektedir (Arslan, 2004). Bunun nedenini Mark Clemente ve David Greenspan, 400 üst düzey insan kaynakları yöneticisi üzerinde yaptığı araştırma sonucuna göre, bu yöneticilerin birleşme hakkında yeterince bilgi ve deneyime sahip olmamalarına bağlamaktadır.

Gerçekte insan kaynakları yönetimi içerik olarak akademik ve kuramsal yönü ağır basan bir bilim dalı olmakla birlikte, insan ilişkilerine yönelik pratik uygulamaları da kapsamaktadır (Bayraktaroğlu ve Tunçbilek, 2007). Günümüz dünyasında hızlı bilgi artışının birey, organizasyon ve toplum düzeyinde gerçekleştirdiği dönüşüm gereksinimi ve bu gereksinimin giderilmesi noktasında insan unsurunun anahtar rol oynaması, insan kaynaklarının gelişi güzel yaklaşımların ötesinde, belirli bir disiplin içinde ele alınmasını gerekli kılmaktadır.

Charman ve Habeck'e göre başarılı birleşmeler için yapılması gereken çalışmalar, birleşme sürecinin üç aşamada sınıflandırılarak ele alınması gerektiğini ortaya koymaktadır (Schuler ve Jackson, 2001:243).

Bu dönemleri;

- Birleşme öncesi dönemde yapılması gereken çalışmalar,
- Birleşme döneminde yapılması gereken çalışmalar,
- Birleşme dönemi sonrası yapılması gereken çalışmalar,

olarak sınıflandırabiliriz. Unutulmaması gereken; birleşmelerin başarısı için yapılması gereken bu çalışmaların her bir süreç için farklılık gösterebileceğidir. Biz bu çalışmamızda, yukarıda ifade ettiğimiz birleşme evrelerini İnsan Kaynakları Yönetimi açısından inceleyeceğiz.

### **2.1.1. Birleşme Öncesi Dönem**

#### **2.1.1.1. Birleşme Nedenlerinin Tanımlanması**

İnsan Kaynakları Yönetimi açısından birleşme öncesi dönemde ele alınması gereken en öncelikli konu, birleşmenin nedeninin açıkça ortaya konulmasıdır. Bu tanımlama ne kadar erken olursa insan kaynakları uygulamalarına yönelik yapılacak planlamalar da o kadar erken olabilecektir (Schuler ve Jackson, 2001:243). Kabul edilmelidir ki; birleşme öncesi dönem, amaçların ve stratejilerin belirlenmesi yönünden en karmaşık aşamalardan biri olup, yüzlerce amacı olabilir (Şahözkan, 2003). Bununla birlikte bir birleşmenin; “Niçin bir banka ile birleşiliyor?” sorusuna verilecek ekonomik, finansal veya yönetsel nedenlere dayanan akılcı bir cevabı da olmalıdır.

#### **2.1.1.2. Birleşme Ekibinin ve Liderinin Belirlenmesi**

Bir diğer önemli insan kaynakları konusu ise birleşme sürecini yerine getirecek ekibin ve bu ekibi yönetecek liderin belirlenmesidir. Birleşme takımının kurulması ve liderin belirlenmesi birleşmenin başarısı için önem arz etmektedir. Bütün mesaisini tamamen birleşme sürecine odaklayacak bir liderin olmayışı, başarılı bir birleşmede en büyük eksiklik olarak ortaya çıkmaktadır (Schuler ve Jackson, 2001). Uluslar arası denetim ve danışmanlık firması KPMG tarafından yapılan bir araştırmaya göre; birleşme öncesi dönemde birleşme ekibini ve liderini belirleyen şirketlerin diğerlerine göre %26 oranında daha başarılı bir birleşme gerçekleştirdikleri gözlemlenmiştir (Arslan, 2003). Birleşme sürecinde oluşturulacak ekibin, başta insan kaynakları olmak üzere, pazarlama, operasyon, finans, muhasebe ve pazarlama gibi alanlarda kilit role sahip banka personeli içerisinden seçilmesi organizasyonun başarısı için elzem olmaktadır

(Şahözkan, 2003). Özellikle işten çıkarmaların kaçınılmaz olduğu durumlarda liderin mağdurlar karşısındaki tutum ve davranışları, birleşmenin başarısını derinden etkileyecek bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Vires, 2007:191).

### **2.1.1.3. Hedef Bankaların Araştırılması ve Seçilmesi**

Potansiyel hedef bankalar, satın alma eğilimindeki bir bankanın birleşme ve satın alma amaçları doğrultusunda hazırlayacağı aday kriterlerine göre tespit edilmelidir. Böylece, kendisi için en uygun partnerin hangi kriterler kapsamında aranacağı ortaya konulmuş olacaktır. Genelde piyasa koşullarına göre şekillenecek olan bu kriterlerin, her banka yapısına uygun ölçütte olması beklenmemekle birlikte, genel olarak aşağıdaki asgari şartları içermesi gerekir:

- Bankanın ölçeği,
- Yerleşim alanı,
- Teknoloji,
- İnsan kaynağı,
- Kredi portföyünün kalitesi,
- Aktif yapısı,
- Pasiflerin yapısı,
- Pazar yapısı ve müşteri profili,
- Pazar pozisyonu,
- Sermaye düzeyi,
- Dağıtım kanalları,
- Kurumsal kültür,
- Vizyon ve misyonu.

Banka; yukarıda belirtilen kriterlerin tamamına sahip bir aday bulamasa da, beklentilerinin çok üzerinde veya altındaki adayların elenmesi yolu ile mevcutlar



içerisinde kendi yapısına ve hedeflerine uygun en doğru adaya odaklanmış olabilecektir (Şahözkan, 2003). Burada unutulmaması gereken; yanlış hedef bankanın seçiminin, daha sonraki aşamaları ne kadar iyi planlanmış olursa olsun mutlak birleşmeyi başarısızlıkla sonuçlandırabileceğidir (Schuler ve Jacson, 2001). Yine aynı şekilde doğru hedef bankanın seçiminin, yanlış planlanmış bir birleşme ve sürecini başarılı kılmaya yetmeyeceğidir.

#### **2.1.1.4. Ayrıntılı İnceleme (Due Diligence)**

Birleşme öncesi dönemdeki en önemli adımlardan birisi de, niyet mektubu ile elde edilen uygunluğa bağlı olarak, karşı tarafın yapısı içinde ayrıntılı inceleme yapmaktır. Araştırma safhasının en büyük odağı olan ayrıntılı inceleme, anlaşmayı sonlandırmadan önce hedef bankanın olası her yüzeyini ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır (Waight, 2004:159). Alıcının, hedef bankanın yapısı içerisinde bu derinlemesine yapmış olduğu analiz, başlangıçtaki geçerli değer ve varsayılan performansın yerinde incelenmesine yönelik bir çalışmayı gerekli kılmaktadır (Şahözkan, 2003). Adından da anlaşılacağı üzere ayrıntılı inceleme bir “araştırma”dır. Amacı birleşme ve devralmalarda değerlendirme sürecini desteklemek, pazarlığı güçlendirmek, birleşme anlaşmasındaki temsillerin ve garantilerin doğruluğunu test etmek, yatırımcıların haber taleplerini karşılamak ve birleşme sonrası kaynaşma planlayıcılarını bilgilendirmektir (Bruner, 2004:2008). Ayrıntılı inceleme genellikle üç aşamada gerçekleştirilmektedir:

- Finansal ayrıntılı inceleme,
- Yasal ayrıntılı inceleme,
- İnsan kaynakları ayrıntılı incelemesi;
  - a. Örgütsel ayrıntılı inceleme,
  - b. Finansal ayrıntılı inceleme,
  - c. Yasal ayrıntılı inceleme.

Burada dikkatimizi çeken husus; insan kaynakları alanındaki ayrıntılı incelemenin kendi içerisinde de örgütsel, finansal ve yasal olmak üzere üç alt gruba ayrılmış olduğudur. Örgütsel ayrıntılı inceleme; hedef bankaların örgüt kültürlerini, iletişim stratejilerini,

istihdam politikalarını ve performans yönetim sistemlerinin incelenmesini oluştururken, finansal ayrıntılı inceleme; emeklilik fonları, sağlık ve kaza sigortalarını, ücretler ve yan ödemelerin incelenmesini kapsamaktadır. Yasal ayrıntılı inceleme ise; iş akitleri, sendikal ilişkiler, kamu otoritelerine karşı sorumluluk gibi alanlarda yoğunlaşmaktadır (Arslan, 2004). Birleşmelerde unutulmaması gereken bir diğer husus; bu devrede yapılacak olan ayrıntılı incelemelerde, birleşilecek bankanın strateji farklılıklarından kaynaklanabilecek mevcut problemlerinin çok iyi analiz edilmesi gereğidir (Pritchett ve diğ., 1997). Yöneticiler bu devrede sorunları tespit edemez veya mevcut sorunları bertaraf edici en iyi birleşme stratejilerini geliştiremezlerse, birleşme sonucu oluşacak yeni yapıda da, bu sorunlardan kaynaklanan çok daha büyük olumsuzluklarla yüz yüze geleceklerdir.

#### **2.1.1.5. Örgüt Kültürlerinin Tanınması**

Banka birleşmelerinde karşılaşılan temel sorunlardan belki de en önemlisi şirket kültürleri arasındaki uyumsuzluktur. Sosyolojik bir yaklaşımla örgütsel değerlerin, alışkanlıkların, inançların ve önceliklerin bir bileşimi olarak tanımlanabilecek olan örgüt kültürü, çalışanların tutum ve davranışlarını yazılı olmayan normlarla etkileyebilir, tutum ve davranışlarına sınırlamalar getirebilir (Sargut, 2001). Birçok birleşme farklı kültürlerin birbirleriyle uyum sağlayamaması sonucu başarısızlıkla sonuçlanmıştır. Bu açıdan bakıldığında, birleşme öncesi dönemde, birleşecek bankaların öncelikli olarak kendi örgüt kültürlerinin farkına varmaları, bir başka ifadeyle kendilerini tanımaları, birleşmenin başarısı için bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır (Arslan, 2004). Bu noktada oluşturulacak kültürel sinerji çalışanlar arasında sosyal barışın tesis edilmesini sağlayacaktır. Benzerlikler üzerine inşa edilen ve farklılıkları kaynaştırarak daha verimli aktiviteler ve sistemler yaratmayı amaçlayan kültürel sinerji; birey olarak organizasyon üyelerinin kültürel kalıpları üzerine kurulmuş, fakat bununla sınırlı kalmayan kurumsal politikalar, stratejiler, yapılar ve deneyimleri de içine alan ortak bir yapı sunmaktadır (Ehtiyar, 2003:69). Birleşme süreçlerini başarıyla tamamlayan işletmelere bakıldığında, farklılıkların uyumlaştırılmasında katılımcı bir yaklaşımın daha etkin sonuçlar aldığı görülmektedir. Bununla birlikte bazı durumlarda kültürel farklılıkların uyumlaştırılması konusunun, üst düzey yöneticiler tarafından sürecin planlanması aşamasında ele alındığı da bilinmektedir (Uyargil, 2004:643). Ancak, bu yaklaşım genellikle tepe

yöneticilerinin önceliklerini birleşmenin finansal ve yasal boyutu yönünde kullanmalarına neden olmakta, kültür konusu ikinci plana atılmaktadır.

Birleşen bankaların kültürel özelliklerine göre birleşme sonrasında ortaya çıkan yeni örgüt kültürü üç farklı şekilde karşımıza çıkabilir:

*Otonom-Yarı Otonom:* Birleşmeden sonra bankalar kendi yapılarını ve çalışma tarzlarını değiştirmeden faaliyetlerine devam ediyorlarsa veya alan banka, aldığı bankanın kendi kurallarına ve sistemlerine göre çalışmasını istiyor, yapısal değişiklikler yapmasını istemiyorsa, birleşen bankaların kültürlerinde önemli bir değişiklik meydana gelmeyecektir.

*Ele geçirme ve Asimilasyon:* Alıcı bankanın amacı, aldığı bankayı tamamen kendi kültürüne uyarlamak ve içinde eritmek ise, alınan bankanın tüm iş akışları, çalışanların iş tutuş tarzları, alışkanlıklar ve gelenekleri tamamen değiştirilerek alıcı bankanıninkine benzetilebilir. Böylece bir banka diğerini asimile etmiş olur.

*Üçüncü ve Yeni Bir Kültür Yaratılması:* Birleşmeye konu olan bankalardan hiç birinin kendini diğerinden üstün görmediği ve kendi örgüt kültürünün devamı konusunda ısrarcı olmadığı durumlarda, birleşen şirketlerin yeni ve farklı bir kültürün yaratılmasında uzlaşmaya varmaları mümkündür. Böyle bir durumda her iki bankanın da en iyi yanlarının alınarak birleştirilmesi ve hatta her iki bankada da olmayan bazı özellikler ve kuralların benimsenmesi yoluyla üçüncü ve farklı bir kültür de yaratılabilir.

Birleşmenin taraftarı olan bankalar kültürel entegrasyon planını mutlaka anlaşmanın imzalanmasından önce belirlemeli ve bu konuda mutabakat sağlamalıdır. Aksi takdirde birleşmenin geleceğini tehlikeye atabilirler. Yine aynı şekilde taraflar kendi örgüt kültürlerinin güçlü ve zayıf yönlerini belirlemeli ve hangi alanlarda değişiklik yapılmasının kolay, hangi alanlarda zor olduğunu ve böyle bir değişime gidildiği takdirde çalışanların tepkisinin ne olacağını önceden planlamak durumundadırlar (Arslan, 2004). Yapılan çalışmalar, kültürel sorunlarının çözümüne anlaşma öncesi dönemde başlayan şirketlerin ortalamadan %26 daha başarılı olduğunu ortaya koymuştur.

### **2.1.1.6. İnsan Kaynakları Politikalarının Belirlenmesi**

Birleşmelerde göze çarpan en temel özelliklerden bir tanesi de insan kaynakları sorunları ve bu sorunların çözümlenmesi konusunda insan kaynakları yönetiminin yeterli yaklaşım gösterememesi nedeniyle çoğu zaman hedeflenen sinerjinin elde edilememiş olmasıdır (Deniz ve Taştan, 2004:1). Bunun en temel nedeni ise insan kaynakları yöneticilerinin daha baştan birleşme sürecine dahil edilmemiş olması gerçeğidir.

Günümüze kadar gelen uygulamalarda hakim olan görüş, insan kaynakları birimlerinin birleşme anlaşması imzalandıktan sonra, şirketin insan kaynaklarının yeniden yapılandırılması, işten çıkarılacakların ilişkilerinin kesilmesi, mülakatların yapılması gibi klasik insan kaynakları faaliyetleri idi. Bugün artık insan kaynaklarını, birleşme öncesinden başlayarak tüm süreçlere dahil eden ve müzakerelerin aktif bir parçası haline getiren yeni bir anlayış, her geçen gün birleşme uygulamalarına hakim olmaktadır.

Birleşme sürecinde insan kaynakları departmanlarının iş yükü, diğer departmanlara göre çok daha fazla olmaktadır (Arslan, 2004). Bir taraftan diğer departmanlardaki çalışanlar gibi belirsizlik, endişe ve stres gibi sorunlarla yüz yüze gelirken, diğer taraftan da; çalışanları birleşme ile ilgili gelişmelerden haberdar etme, morallerini yüksek tutma, atamaları yapma, işten çıkarılacakları belirleme, yeni insan kaynakları politikaları oluşturma ve bütün bu çalışmalarını da birleşmeyi yürüten takım ile koordineli olarak yapmak durumundadır.

Başarılı bir birleşme sürecinden bahsedebilmek için insan kaynakları departmanı tarafından yapılması gereken çalışmalar aşağıda özetlenmiştir:

- İnsan kaynakları ile ilgili planlamaya mümkün olduğunca erken başlanmalıdır.
- Çalışan performansının birleşme öncesi ve sonrası farklılık gösterebileceği dikkate alınmalıdır.
- Birleşme sürecinde veya sonrasında, kilit personelin işten ayrılma ihtimali iyi hesaplanmalıdır.

- Çalışan memnuniyetinin her zaman başarılı bir birleşmenin önündeki en büyük tehdit olduğu unutulmamalıdır.
- Dürüstlük ve açıklık yönetimin iletişim politikasının temeli olmalıdır.
- Yönetim insan kaynaklarının ihtiyaç duyabileceği her türlü danışmanlık hizmetini sağlamalıdır.

### **2.1.1.7. İletişim Stratejisinin Belirlenmesi**

Birleşme ve satınalma konuları üzerine yazılmış kitaplar ve makalelere bakıldığında iletişim konusuna hemen hemen hiç değinilmemiş olması dikkat çekici bir husustur. Halbuki başarılı bir birleşme gerçekleştirmiş olan firmaların birleşme süreçleri incelendiğinde iletişimin ne kadar önemli bir role sahip olduğu açıkça görülmektedir (Fochler, 2004:471). İletişim bilginin paylaşımıdır. Bilgi ve bilgiyi paylaşma, sorunların çözümü, alternatiflerin değerlendirilmesi, kontrol ve sonuçların değerlendirilmesi açısından çok önemlidir (Deniz ve Taştan, 2004:6). KPMG tarafından yapılan bir araştırma; anlaşma öncesi dönemden itibaren iletişime önem veren firmaların, başarılı birleşme yapan firmaların ortalamasından %13 daha başarılı olduğunu ortaya koymuştur. Birleşmeye taraf olan bankalar, birleşme anlaşmasının imzalanması ile birlikte bundan sonra neler yapılacağını ve bunu çalışanlarına ne şekilde duyuracaklarını da planlamak durumundadırlar. Birleşmelerde alıcı banka yönetiminin, alınan banka çalışanları ile iyi iletişim kurması ve kurulan iletişimin güvene ve şeffaflığa dayalı olması, çalışanların birleşmeye karşı muhtemel tepkilerinin asgari düzeyde tutulması açısından önem arz etmektedir. Yapılan araştırmalara göre; birleşme öncesi ve sonrası dönemde iletişimin sıklığı arttıkça, hedef bankanın çalışanlarının banka yönetiminin güvenilirliğine olan kaygıları gittikçe azalma göstermektedir (Arslan, 2004). Bu nedenle iletişimde temel olan doğru bilginin, doğru zamanda ve doğru dozajda hedef gruba uygun olarak aktarılmasını sağlamaktır (Fochler, 2004:471). Burada unutulmaması gereken en önemli konu; iletişimin salt içeriği veya nasıl kurulduğu değil, aksine haberin kimin tarafından iletildiği gerçeğidir.

## **2.1.2. Birleşme Dönemi**

### **2.1.2.1. Birleşmenin Çalışanlara Duyurulması**

Birleşme veya satın alma kararı alan her iki banka da müzakerelerini gizli yürütmek durumundadır. Her iki bankanın da halihazırda faaliyetlerini devam ettiriyor olması, gerek çalışanlarının motivasyon ve verimliliği açısından gerekse müşterilerinin bankaya olan sadakati açısından büyük bir öneme sahiptir. Aksi takdirde; birleşmenin istenilen zamandan önce duyulması çalışanların yönetime olan güvenini sarsabileceği gibi, verimliliğin düşmesine, işlerin kilitlenmesine ve hatta bankada suiistimallerin artmasına dahi neden olabilir. Öte yandan, bankanın müşterileri ile olan ilişkileri de sekteye uğrayabilir. Mevduatlarda çekilme, kredili müşterilerde azalma ortaya çıkabilir. Bankanın hizmetlerinde ortaya çıkan bu tür azalmalar karlılığı ve dolayısıyla birleşmeyi de etkileyebilir.

Büyük birleşmelerde; özellikle borsaya kote edilmiş şirketlerde birleşmelerin ilanı bir takım hukuki norm ve düzenlemelere tabidir (Fochler, 2004:484). Insider bilgilerin kötüye kullanılmasını engellemek için bu süre mümkün olduğunca kısa tutulmalıdır.

Banka yönetimi açısından birleşme kararını çalışanlarına bildirmek için en uygun zaman anlaşmanın imzalanma aşamasıdır. Bu bildirim, anlaşmadan hemen önce olabileceği gibi, anlaşmayla eş zamanlı veya anlaşmadan hemen sonra da yapılabilir (Arslan 2004). Burada önemli olan bildirim gecikmesi durumunda çalışanların bankaya olan bağlılığı ve yönetime olan güveninin sarsılacağı gerçeğidir.

### **2.1.2.2. Entegrasyon**

Birleşen şirketlerin birbirleriyle entegrasyonu önemlilik arz eden bir konu olarak bilinmektedir. Uygulamalarda karşılaşılan durumlardan hareketle ele alınan bu husus özellikle “Eşitlerin Birleşmesi” kavramının incelenmesinde ihtiyaç duyulan bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Eşitlerin Birleşmesi kavramında iki yada daha fazla eşit güce sahip şirketin entegrasyonu söz konusu olmaktadır. Bu entegrasyon gerçekleştirilemediği veya gerçekleştirilirken karşılaşılan güçlükler nedeniyle gecikmeler olduğu takdirde, birleşme ile beklenen başarı tehlikeye girmiş olacaktır. Bu aşamada entegrasyonun hızı da bir sorun olarak ortaya çıkabilmektedir. Ayrıca yeni bir işleyişin mi, mevcut işleyişlerin aynı şekilde korunmasının mı yada her ikisinin

kombinasyonunun mu uygulanması gerektiği konusunda da bir seçim yapılmalıdır (Pernsteiner, 2004:602). Bu nedenle anlaşmanın imzalanmasının hemen ardından derhal entegrasyon çalışmalarına başlanması bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tarafların ellerindeki tüm verileri birleşmenin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi amacıyla ortaya koyduğu ve sonuçta iki örgütün tek bir örgüte dönüştürülmesiyle ortaya çıkan yeni yapı olarak tanımlayabileceğimiz entegrasyon; süreç olarak *merkezi* ve *yerinden yönetim* olmak üzere iki şekilde yönetilebilir:

*Merkezi Yönetim:* Bu tür yönetimlerde tüm entegrasyon süreci alıcı banka tarafından atanan bir yönetim kurulu murahhas üyesi tarafından yönetilir. Entegrasyonun doğal lideri olan bu üye, sürecin tüm aşamalarından tek başına sorumlu olup, daha önceden belirlenmiş olan ideal örgüt yapısı ve yönetim tarzına göre entegrasyonu tamamlamak üzere görevlendirilmiştir. Gerektiği takdirde süreç içerisinde ortaya çıkabilecek problemleri gidermede bu üyeye tavsiyelerde bulunmak üzere bir destek birimi de görevlendirilebilir.

*Yerinden Yönetim:* Bu tür yönetimlerde ise merkezi yönetimlerde olduğu gibi baştan belirlenmiş bir örgüt yapısı ve atanmış bir lider yoktur. Süreç entegrasyonu gerçekleştirmek üzere oluşturulan bir komite tarafından yerine getirilir. Örgütten gelen tepki ve bildirimlere göre yürütülen çalışmalarla yeni bir örgüt yapısı ve örgüt kültürü oluşturulmuş olur. Her iki şirket yöneticilerinden oluşturulan entegrasyon takımları şirket çalışanlarıyla karşılıklı faaliyet gösterirler. Merkezi yönetim anlayışında destek birimi doğrudan lidere bağlı iken, yerinden yönetim anlayışında bu birim entegrasyon komitesine bağlıdır ve sadece tavsiyelerde bulunur.

Uygulamalara bakıldığında her iki entegrasyon yönteminin de avantaj ve dezavantajlarının olduğu görülmektedir. Entegrasyonda merkezi yönetimin en önemli avantajı yönetime açıklık getirmesidir. Kimlerin, hangi konularda, neyi, nasıl yapacağı önceden bellidir ve tanımlanmıştır. Bu açıklık anlayışı, örgütsel bölümlendirmenin ve liderlik takımlarının belirlenmesinin kolaylığı, sürecin hızlı bir şekilde sonuçlandırmasını da sağlamaktadır. Ancak bu tür yönetimin uygulanması, liderin ve takım liderlerinin kişilikleriyle doğrudan bağlantılı olması nedeniyle oldukça zordur. Yöntemin başarısı tamamen liderin çalışanlar tarafından kabul görmesine, dolayısıyla da liderin iletişim yeteneklerinin yüksek olmasına bağlıdır.

Entegrasyonda yerinden yönetimin avantajlarına gelince; kararların tepeden inme emirlerle değil, çalışanlar tarafından aşağıdan yukarıya doğruya biçimlendirilen fikirlerle alınmış olmasıdır. Bu yöntemle uzun vadeli ve doğru çözümlere ulaşmak mümkün olmakla birlikte, özellikle iki büyük bankanın birleşmesinin söz konusu olduğu durumlarda ortak bir kültür yaratmanın zorluğu ve bunun beraberinde getireceği zaman kaybı, kararsızlık ve belirsizlik gibi sakıncalar bu yöntemin uygulanmasında doğru bir yöntem olmayabilir.

Yukarıda saydığımız bu iki yöntemin dışında *hybrid yöntem* olarak da tanımlayabileceğimiz üçüncü bir entegrasyon yönetim modeli de mevcuttur (Arslan, 2004). Daimler-Chrysler birleşmesinde kullanılan bu yöntemde, her iki şirketin yöneticileri tarafından oluşturulan bir yönetim kurulu ve bu yönetim kuruluna bağlı olarak çalışan ve her birinin farklı fonksiyonel sorumlulukları bulunan alt takımlar bulunmaktaydı.

### **2.1.2.3. Kilit Çalışanları Elde Tutma**

Kilit elemanların yeni yapıda görev almaması, Bankanın büyüme ve gelişme hedeflerine ulaşmasına engel olabilir. Birleşme sürecinde çalışanlar;

- Kariyer planlarının yeni kurulacak süreçte nasıl şekilleneceğini bilmediğinden,
- Birleşmeye muhalif bir tutum izlemesi nedeniyle yeni yönetimin artık kendisiyle çalışmak istemeyeceğini düşündüğünden,
- Yeni oluşacak ekibe uyum sağlamada tereddüt gösterdiğinden,

diğer bankalarca kendilerine yapılacak tekliflere sıcak bakabilmektedirler. Bu aşamada insan kaynakları yöneticileri kilit elemanlarını birleşme döneminde bu tip düşüncelerden uzak tutacak gerekli tedbirleri süratle almalı, özellikle kredi, pazarlama, hazine işlemleri, bilgi işlem merkezi ve mevduat servisleri gibi stratejik öneme haiz departmanların yöneticileri ile anlaşmadan hemen sonra diğer çalışanlara birleşme ve satın alma duyurulmadan önce süratle masaya oturularak özel sözleşmeler yapılmalıdır. Yeni örgüt yapısı oluşturulurken yapılacak atamaların bu departmanların yöneticileri arasından olmasına dikkat edilmelidir. Ayrıca, yeni atanan bu yöneticilerden kendilerinin çalışmak istedikleri kilit elemanları belirlemeleri ve üst yönetime rapor



etmeleri de istenilmelidir (Arslan, 2004). Burada unutulmaması gereken husus; kimin kalıp kimin gideceğine karar verildiği belirsizlik dönemlerinde, iyi insanların da başka yere gitmesine neden olunabileceği gerçeğidir (Watkins, 2007:156). Bu açıdan bakıldığında, birleşme lideri en iyi performans gösterenlerin farkında olduğuna ilişkin çalışanlarına işaret verme yolları aramalı, “Ağacı sallarsanız iyi insanlar da düşebilir.” vecizesini hatırlanarak çıkarmamalıdır.

#### **2.1.2.4. İletişim**

Birleşmeye bağlı olarak banka çalışanları arasında ortaya çıkan negatif algılamaları bertaraf etmek, güçlü ve iyi işleyen bir iletişim stratejisine bağlıdır. Birleşme sürecinde örgüt içerisinde etkili bir iletişim stratejisi izleyebilmek için aşağıdaki yöntemlerden bir veya bir kaçını uygulanabilir:

- Birleşme herkesi bilgilendirecek genel bir toplantıyla ilan edilmelidir. Bu toplantıda birleşmenin amacı, nedenleri vs. gibi genel bilgiler verilebilir.
- Müteakip toplantıda, anlaşmanın doğuracağı sonuçlar ve muhtemel yansımaları bölüm müdürleri tarafından çalışanlarına ayrıca verilmelidir. Bu noktada departmanlara yapılacak bilgilendirmenin aynı metin üzerinden olmasına dikkat edilmelidir.
- Bilgilendirme için sürekli bir danışma masası da kurulabilir.
- Bu süreç içerisinde tüm yöneticiler birleşmeyle ilgili olarak çalışanları tarafından kendilerine yönelik her türlü soruya hazırlı olmalıdırlar.
- Çalışanların elektronik posta adreslerine düzenli olarak gelişmeler hakkında bilgi verilebilir.
- Özel web sayfası hazırlanabilir.
- Birleşme bülteni yayınlanabilir.

Burada önemli olan tüm çalışanların birleşme hakkındaki geçerli temel bilgileri resmi, kamuoyu açıklamasıyla aynı gün içinde en üst seviyedeki temsilciden almalarıdır (Fochler, 2004:477). Genellikle bu tür sunumlar birleşen şirketlerin yöneticileri tarafından birlikte yapılır.

Bütün bu gelişmelere rağmen yapılan çalışmalar göstermektedir ki, çalışanlar her zaman yöneticileri tarafından doğrudan bilgilendirilmeyi, diğer tüm iletişim türlerine tercih etmektedirler (Arslan, 2004). Unutulmamalıdır ki; olumlu ya da özellikle olumsuz, kendisiyle ilgili tüm haberleri doğrudan kendi yöneticisinden duymak, bir çalışan için en kabul edilebilir bir haktır.

#### **2.1.2.5. Motivasyonun Yüksek Tutulması**

Şirket birleşmeleri süreci esnasında, çalışanların işe ilk girdiklerinde şirketle yaptıkları psikolojik kontrat, tek taraflı olarak, şirket tarafından bozulmuştur. Yeni sistemde ise örgütsel adaletin nasıl işleyeceği, eski sistemlerin devam edip etmeyeceği, etmezse ne ölçüde mağdur olacakları henüz açıklığa kavuşmuş değildir (Sinangil, 2004:619). Dolayısıyla belirsizliğin uzaması ve endişelerini giderebilecek sorulara henüz yanıt alamamış olmaları, çalışanlarda örgüte güven, işe bağlılık kavramlarını sarsmakta, motivasyonun azalmasına, performansın düşmesine ve işten ayrılma eğilimlerinin artmasına yol açabilmektedir.

Yöneticiler, sonuçları ne olursa olsun çalışanlarına karşı her zaman dürüst ve samimi olmalıdırlar. Motivasyonu yüksek tutmak adına olmayacak şeyleri olacakmış gibi söylemek yapılabilecek en büyük hatalardan biridir (Arslan, 2004). Geçiş sürecinde çalışanların motivasyonlarını yükseltmek için şirketlerin uygulamış olduğu yöntemlerden bazıları şunlardır:

- Çıkarılan kararları çalışanlara yazılı olarak bildirmek.
- Dedikodulara cevap vermemek.
- Kilit elemanlara özel önem vermek.
- Tüm çalışanları sistematik bir biçimde bilgilendirecek iletişim sistemi kurmak.
- Boş pozisyonlara atamayı banka içinden yapmak.
- Basın açıklamalarını çalışanların psikolojilerini dikkate alarak yapmak.
- Personel ile her zamankinden çok daha yakın ilgilenmek.
- Açık ve basit hedefler belirlemek, çalışanları ve yöneticileri bu hedefler doğrultusunda yönlendirmek.

- Bireysel performans ve grup performansının desteklenmesine yönelik kriterler belirlemek.
- Bireysel ve grup performansını ödüllendirmeye yönelik teşvik sistemleri kurmak.
- İşten ayrılma tazminatı ödeme sistemleri paketi oluşturmak.

#### **2.1.2.6. Yeni Örgüt Kültürünün Oluşturulması**

Bir birleşmede devir alanın birleşme sürecini ne kadar etkili yönetebileceği, devir alınan şirketin ulusal ve kurumsal kültürüne bağlıdır (Piske, 2002:296). Bu nedenle birleşmeye taraf olan bankalar yeni bir örgüt kültürü oluşturma konusunda aceleci davranmak zorundadırlar. Bu konuda temel belirleyici faktör şüphesiz ki birleşmenin niteliği olacaktır. Yeni örgüt kültürü; bir bankanın diğerini asimile etmesi, her iki bankanın sentezi veya her iki bankadan tamamen farklı bir yapının oluşturulması şeklinde oluşabilir. Ortaya çıkacak bu farklı senaryolara göre taraflar politik liderlere, medya mensuplarına, sigorta şirketlerine, banka çalışanlarına, müşterilere, rakip bankalara ve diğer ilgililere dağıtılmak üzere, örgütün tarihini, dayandığı değerleri ve amacını içeren bir misyon bildirisi hazırlamalıdır. Yeni bir logonun tasarlanması, şubelerin yeni bir imaja kavuşturulması gibi çalışmalar da bankanın değişen örgüt kültürü yapısına destek olabilir.

Hiç şüphesiz ki yeni logo oluşturulması, şube imajının yenilenmesi, kartvizitlerin değiştirilmesi, vizyon ve misyon bildirileri yeni bir örgüt kültürü yaratmaya yeterli görülemezler. Hemen her birleşmede, çalışanlar eski şirketlerinin ruhunu yaşatmaya çalışırlar. Bu bazen doğal bir tepki olabileceği gibi, bazen de eski şirketlerine kör bir sadakatle bağlı, değişime kapalı personelin davranışı olarak da ortaya çıkabilir (Stern, 2006:111). Çalışanlar ancak kendi değerleri ile kurumun değerleri arasında güçlü bir bağ hissettikleri takdirde yüksek bir motivasyon ve performans ile karşılık verirler.

Yeni örgüt kültürünün oluşturulmasında, çalışanlar arasında aşağıdaki davranış kalıplarını gözlemlemek mümkündür:

- Çalışanlar kendilerini tamamen birleşmeye odaklamış ve sürekli bir kötümserlik içinde olabilirler.
- Sürekli kendilerinin bilgilendirilmediğinden şikayetçidirler.

- Çalışanlarda, yöneticilerinin işten anlamadıkları ve güvenilmez oldukları hususunda yerleşik bir kanı vardır.
- Kültür çatışması başlamış, çalışanlar kendi aralarında “biz ve onlar” olmak üzere iki gruba ayrılmıştır.

Birleşmelerde bu tür sorunların daha kolay çözümlenmesinde stratejik planlama komitelerinin sayısının artırılması geçerli bir yöntem olabilir. Ayrıca yüksek verimlilik ve moralle çalışılan iş ortamları sağlayan danışmanların ödüllendirilmesi de bir diğer yöntem olabilir (Arslan, 2004). Danışmanların bu konudaki performanslarının ölçümü, banka çalışanları arasında yapılacak Çalışan Memnuniyeti anketleriyle ölçülür.

Şüphesiz ki, yeni örgüt kültürünün ve değerlerinin oluşturulmasında ve bu değerlerin çalışanlar tarafından benimsenmesinde insan kaynakları yönetimi önemli bir role sahip bulunmaktadır (Deniz ve Taştan, 2004:6)

### **2.1.3. Birleşme Sonrası Dönem**

Bu dönemi yeni şirketin değerlendirilmesi ve güçlendirme olmak üzere iki başlık altında inceleyebiliriz.

#### **2.1.3.1. Yeni Şirketi Değerlendirme**

İnsan Kaynakları Yönetimi, birleşme tamamlandıktan sonra dahi yeni yapıyı değerlendirerek, elde edilen sonuçların, sürecin başında planlananlar ile ne kadar uyumlu olup olmadığını ölçmek durumundadır. Yönetim bu değerlendirmeyi yaparken özellikle üç temel unsuru öncelikli olarak dikkate almalıdır:

- Yeni stratejinin değerlendirilmesi,
- Yeni insan kaynakları politikalarının değerlendirilmesi,
- Çalışan memnuniyetinin değerlendirilmesi.

Bu değerlendirmeler gerçekçi bir yöntem uygulayarak yapıldığında, etkili bir haberleşme ve geribildirim sistemi kurulduğunda ve doğru kriterler kullanıldığında gerek insan kaynakları faaliyetlerine gerekse tüm yönetim faaliyetlerine çok önemli katkılar sağlamaktadır (Deniz ve Taştan, 2004:5). Bu değerlendirmeler için anket yöntemi en uygun yöntemlerden biri olabilir. Özellikle çalışan memnuniyetinin hem

kültürel hem de operasyonel anlamda ölçülmesinde anket yönteminin kullanılması, şirketin çalışanlarına ne kadar değer verdiğinin bir göstergesi olarak da algılanabilir.

### **2.1.3.2. Yeni Şirketi Güçlendirme**

Birleşme sonrasında yapılan değerlendirmeler, çıkarılan dersler ve hedeflerde görülen sapmalar bankayı yeni düzenleyici tedbirler almak zorunda bırakabilir. Bu evrede entegrasyon takımları yeniden oluşturularak gerekli sinerjiyi yakalayacak süreç iyileştirmelerine derhal başlanılmalıdır. Şüphesiz bu konuda en büyük görev banka yöneticilerine düşmektedir.

## **2.2. Banka Birleşmelerinde Kültürel Birleşimin Rolü ve Önemi**

Şirket birleşmelerinin artmasıyla birlikte, insan kaynakları uygulamalarının ve kültürel entegrasyon konularının önemi de artmıştır. Bu birleşmelerde yer alan şirketlerin özellikleri ve yapısı üzerine modeller geliştirilerek, yeni ortama nasıl uyum sağlanacağı üzerinde durulmuştur. Kültürel uyum eksikliği, örgütsel çatışmalara neden olur. Bu nedenle üst yönetimdeki kültürel farklılıkların ve bu farklılıkların şirketlerin performansını nasıl etkilediği analiz edilmiştir. Kültürel farklılıkların üst kademe yöneticilerinin işbirliği üzerinde olumsuz etkisi olduğu ve şirket birleşmelerine karşı negatif tutumu arttırdığı gözlenmiştir (Rusu ve diğ.,2006:1). Diğer bazı araştırmalar da üst yönetimdeki kültür çatışmalarının sonuçları ve üst yönetimin çalışma devir hızının ve genel performansın bundan nasıl etkilendiği üzerinde yoğunlaşmıştır.

Son zamanlardaki araştırmalar, dünya çapında birleşme hareketlerinin giderek artan bir ivme kazandığını ortaya koymaktadır. Thomson Financial tarafından yapılan bir araştırmaya göre; 2006 yılındaki birleşme ve satın alma faaliyetleri 3,8 trilyon \$'a ulaşmış bulunmaktadır. Sadece ABD'deki M&A faaliyetleri 1.6 trilyon \$'a ulaşmıştır. Yatırım bankacıları, son artan birleşme ve satın alma çılgınlığının beraberinde bir küresel iş kültürü birleşmesini ya da kısaca kültürel birleşim olarak da ifade edebileceğimiz kavramın önümüzdeki yıllarda daha da gelişerek önem kazanacağını belirtmektedirler.

Banka birleşmelerinde kültürel birleşimi etkileyen pek çok faktörden bahsetmek mümkündür. Biz bu çalışmamızda sadece *olumsuz kültür etkisi, kültür ve değer ilişkisi, birleşme ve değişim ilişkisi ve kültürel birleşim süreci* konuları üzerinde duracağız.

*Olumsuz Kültür Etkisi:* Banka birleşmelerinde karşılaşılan temel problemlerin başında, kültürel birleşim alanında karşılaşılan başarısızlıklar gelmektedir. Mercer'in 2004 yılında birleşme ve satın alma anlaşmalarına katılmış olan yöneticiler arasında yapmış olduğu bir araştırma; katılımcıların %75'inin, kültür ahengi ve çalışanlarla iletişimi, başarılı bir birleşme sonrası kaynaşma için en önemli etken olarak gösterdiklerini ortaya koymuştur. Yine The Economist Intelligence Unit'in 2006 yılında yaptığı bir araştırmaya göre; ankete katılanların %67'sinin, kültürel birleşimi en önemli sosyal konu ve birleşme ve satın alma anlaşmalarının en kritik başarı faktörü olarak gördüklerini ortaya çıkarmıştır.

Banka birleşmeleri ve satın almalarında bir örgütün kültürel özellikleri diğer örgütün kültürel özelliklerine göre daha baskın olabilir. Örneğin; politika gereği sıkça veya etkin bir şekilde basınla iletişim kurmayan bir kurum, birleşmenin piyasaya veya basına aktarılmanın ötesinde, gerçek içeriğini beyan etmeye veya paylaşmaya pek de meyilli olmayabilir. Diğer yandan; birleşilen kurum pazara odaklı bir organizasyon yapısına sahip ise, kurum sinerjisini kavramaya yönelik yoğunlaşmalarda zorluklar yaşayabilir.

Bu durum, bir kültürel özelliğin diğerinden daha iyi ya da daha kötü demek olduğu manasına gelmez; aksine değişim olmadan, kurumların bazı davranış özellikleri, birleşmenin başarısı için gerekli olan hareketlerle uyumsuz olabilir. Pek çok kurum da yöneticiler, hemen birleşmenin planlanmış aşamalarını, ödenecek tazminatlar, yan ödemeler, politikalar, işyerleri, istihdam, sistem, kurum, iletişim vb. gibi yerine oturtmaya çalışacaklardır. Mutlaka çalışanlara ücretleri ödenmeli, sağlık sigortası yapılmalı ve sistemler işler halde olmalıdır. Fakat buna paralel olarak da yöneticilerin, kurumun çalışanları ile daha yakından ilgilenmeleri ve planlanmış birleşme aşamalarına yönelik kararlarının çalışanların davranış şekilleri üzerindeki kısa ve uzun vadeli ne gibi etkileri olabileceğini de dikkate almaları gerekir.

*Kültür ve Değer İlişkisi:* Kültürel birleşimin olumlu ya da olumsuz en büyük etkisi anlaşma değeri üzerinde görülür. Anlaşma ilan edildiğinde organizasyonun verimlilik değeri hemen her durumda düşer. En iyi ihtimalle, herkes anlaşma üzerine konuşmak için durunca düşer, sonra herkes işinin başına dönünce artar. Ama genellikle bir kurumun verimlilik değeri, çalışanlar anlaşmanın onlar için ne ifade ettiğini çözene kadar, önemli ölçüde, muhtemelen uzun bir süre boyunca, gerileyecektir. Sherman bu

durumu; birleşen bankaların kültürel farklılıklarının doğru yönlendirilemez ve yeni yapıya uyumlaştırılmazlar ise verimlilikte kayıplara neden olabileceğini ve dolayısıyla her iki kurumun birleşmeden bekledikleri getiriye ulaşamayacakları şeklinde ifade etmiştir.

*Birleşme ve Değişim İlişkisi:* Birleşme, satın alma, tasfiye veya ortak girişim gibi bir değişim ortaya çıkınca anlaşmanın tarafları farklı beklentiler içine girerler (daha çok kar, daha az masraf, daha büyük pazar payı vb.). Bu yeni sonuçları elde etmek için çalışanlarda bazı davranış değişiklikleri gerekebilir. Yeni davranışları oluşturmak ise değişim yönetimi gibi bir süreci zorunlu kılmaktadır. Değişim Yönetimi sürecinde, birleşim kararlarının bütün safhaları; iş tasarımı, çalışma süreci, liderlik, organizasyon vb. kurumsal davranış güdülerinin bir parçasıdır ve her biri sonuçta anlaşmanın sonuçlarını değiştirebilecek davranışları etkilemektedir.

*Kültürel Birleşim Süreci:* Birleşmelerin başarılı olabilmesi için kültürel birleşmenin aşağıda belirtilen dört temel unsurunu içeren bir süreci takip etmesi gerekir:

- *Sonuçlar:* Anlaşma çerçevesinde çok iyi tanımlanmalı ve anlaşılmalıdır.
- *Davranışlar:* Taraflar gerek kendi kültürleri ve gerekse anlaşma sonrası oluşturulacak kültür açısından açık ve şeffaf olmalıdırlar.
- *Güdüler:* İstenilen davranışları etkileyecek güdüler çok iyi anlaşılmalı, öncelikli hale getirilmeli ve uygun bir şekilde yeniden dizayn edilmelidir.
- *Değişim Yönetimi:* Etkin bir değişim yönetimi programı planlanmalı ve uygulanmalıdır.

Burada unutulmaması gereken husus; birleşme ve satın almalarda kültürel birleşimin zorluğu ve karmaşıklığı, her bir tarafın kültürlerini oluşturan kendine has özelliklerinin varlığından kaynaklandığı gerçeğidir. Bu özellikler, bireysel davranışların bütünüdür ve kişisel özellikler, sosyal yapının birliği, çalışanların iş gördüğü kurumlar ve diğerlerinin davranışlarıyla şekillenirler.

Anlaşmada kültürün olumsuz etkisini hafifletmek veya başarı için gerekli kültürü yapılandırmak sürece bağlılığı gerektirir. Bu süreç, anlaşmanın çerçevesini ve arzulanan sonuçları açığa kavuşturmayı, doğru davranışları tanımlamayı, bu davranışları

güdülemek için doğru düğmelere basmayı ve gereken değişimi yönetmeyi içermelidir (Bundy, 2007).



## **BÖLÜM 3: BANKA BİRLEŞMELERİNİN BEŞERİ YÖNÜ VE ÇALIŞANLARIN MEMNUNİYETİ ÜZERİNE ETKİLERİ**

### **3.1. Banka Birleşmelerinin Beşeri Yönü**

Hizmet sektöründeki şirket birleşmeleri ve devralmaları beşeri unsurlara oldukça duyarlıdır. Bu yüzden “Soft Trap” olarak adlandırılırlar. Alanında uzman olan çalışanlar ve bu çalışanların müşterileriyle olan güçlü bağları birleşmelerin ve devralmaların başarısı için gereklidir (Rusu ve diğ., 2006:1). Bu nedenle; şirket birleşmeleri ve devralmalarından sonra oluşacak yeni organizasyon içerisindeki yetenekli kişilerin tutulması oldukça önemlidir.

İnsan Kaynakları Yönetimi açısından bakıldığında, banka birleşmelerinin en önemli sonucu işten çıkarmalardır. İki bankanın birleşerek yeni bir organizasyon oluşturması, beraberinde birçok şubenin kapanmasına, dolayısıyla da pek çok banka çalışanın işten ayrılmasına neden olmaktadır. ILO tarafından yapılan bir araştırmaya göre, birleşmelerin örgütsel küçülmeye ve işsizliğe neden olduğu görülmüştür (Arslan, 2004). Yapılan çalışmalar şunu göstermektedir ki; birleşmeler, satın almalar veya yeniden yapılanmalar çalışanlar tarafından daima tehdit olarak algılanmakta; işyerini kaybetme ve değiştirme tedirginliğinin yarattığı korku nedeniyle de çalıştıkları şirketten ayrılmak istemelerine neden olmaktadır. Bu derinlere nüfuz etmiş korku özellikle bir yabancı şirket kültürüyle yüzleşmelerinde daha da kök salmaktadır (Hilb, 2000). Birleşmeler sadece işten çıkarılanlar için değil, geride kalanlar için de problemlere neden olmaktadır.

#### **3.1.1. Banka Birleşmelerinin Çalışanların Psikolojisi Üzerindeki Etkileri**

Çalışanlarda birleşmeye bağlı olarak çeşitli psikolojik rahatsızlıklar ortaya çıkabilir. Duygu, tutum ve işyerindeki davranışları üzerinde etkili olan bu tür rahatsızlıklar, daha çok belirsizlik duygusu, endişe, stres, güven kaybı, kendini savunma ve işyerine bağlılıkta azalma olarak kendini gösterir. Birleşmelerin çalışanlar üzerindeki psikolojik etkileri, literatürde iki ana kavramla açıklanmaya çalışılmıştır. Bunlardan ilki; çalışanlar üzerindeki birleşmenin yarattığı belirsizlik ve strese bağlı olarak oluşan negatif etkiyi ifade eden Marks ve Mirvis'in

“Birleşme Sendromu” (merger syndrome), diğeri ise; küçülmeye bağlı işten çıkarmalar sonucunda geride kalan çalışanların içinde bulunduğu ortam ve deneyimleri ifade eden “Geride Kalanlar Sendromu” (survivor syndrome) kavramıdır. İki kavram arasındaki fark; ilkinde tüm örgüt içindeki çalışanları kapsamaktayken, ikincisinde sadece geride kalanlar etkilenmektedir. Geride Kalanlar Sendromunda, çalışanlar üzerinde uyku bozuklukları, yüksek tansiyon, aile içi çatışmalar, yüksek kaygı ve karamsarlık gibi etkilerin ortaya çıktığı gözlemlenmiştir (Arslan, 2004). Hunksaker ve Coombs ise, birleşme ve satın almalar esnasında çalışanların, açıklanabilir duygusal reaksiyon bileşimleri yaşadığını ortaya koymuşlardır (Pikula, 1999:7). Birleşme-Duygusal Sendromu olarak ifade edilen bu kavram aşağıdaki öğelerden oluşmaktadır:

*Reddetme:* Çalışanların birleşmeyi ilk duyduklarındaki tepkileri, reddetmedir. Onlar bunların sadece dedikodu olabileceğini söylerler.

*Korku:* Birleşme gerçekleştiğinde çalışanları bir bilinmezlik korkusu sarar. İşlerini kaybedeceğini düşünürler.

*Kızgınlık:* Eğer çalışanlar birleşmeyi veya satın almayı engelleyemedikleri hissine kapılırlarsa, kızgınlıklarını yöneticilerine belli etmeye başlarlar.

*Üzüntü:* Çalışanlar eski birlikteliklerinin yeni oluşum içinde kaybolduğuna üzölmeye başlarlar ve birleşmeden önceki eski iyi günlerini tatlı tatlı konuşurlar.

*Kabullenme:* Yeterli bir yas dönemi geçtikten sonra çalışanlar, kavga etmenin faydasız olduğunu anlamaya başlarlar ve yeni durum için umutlu olmaya başlarlar.

*Sıyrıılma:* Çalışanlar durumun düşündükleri kadar da kötü olmadığını ve yeni çalışanlarla iletişime geçmenin sandıkları kadar da kötü olmayacağını anlamaya başlarlar.

*İlgi:* Çalışanlar yeni durumlarıyla güvende olduklarını veya yeni organizasyonu kendileri için yeteneklerini ve değerlerini kanıtlayabilecekleri bir meydan okuma olarak algılamaya başlarlar.

*Sevme:* Çalışanlar daha önce hayal bile edemeyecekleri yeni fırsatları keşfederler ve yeni durumu sevmeye başlarlar.

*Zevk alma:* Çalışanlar yeni durumun daha iyi çalıştığını keşfedecek ve kendilerini daha güvenli ve rahat hissedeceklerdir.

### **3.1.2. Banka Birleşmelerinde Çalışan Davranışları ve Karşılaşılan Sorunlar.**

Çalışanların ancak yaptıkları iş veya içinde buldukları çalışma ortamından memnun oldukları takdirde verimli çalışmalarının mümkün olabileceği bilinen bir gerçektir (Öğüt ve Akgemci, 2004:286). Dolayısıyla, yöneticilerin çalışanlarının salt ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarını değil, aynı zamanda psikolojik ihtiyaçlarını da karşılama zorunlulukları vardır.

Birleşmelerin çalışanların psikolojileri üzerinde yarattığı etkiler çeşitli şekillerde davranışlarını da etkilemektedir. Kişiden kişiye farklılık arz eden bu tür tavır ve davranışlar ile yarattığı sorunlar aşağıdaki şekillerde kendini gösterir:

*İletişim Problemleri:* Bu alandaki ilk aksaklık, çalışanların ellerindeki bilgiyi paylaşmama, eksik ve yanlış aktarma şeklinde ortaya çıkar. Yanlış ya da eksik bilgi transferi banka yönetimi için bir tehdit unsuru oluşturur.

*Verimlilik:* Birleşmelerde verim düşüklüğü kaçınılmazdır. Çalışanlar ya içerisinde buldukları ortamın belirsizliğinden ya da yeni iş ortamı ve yönetim tarzına ayak uyduramadıklarından verim düşüklüğüne neden olurlar. Nedeni ne olursa olsun insan kaynakları departmanları, banka faaliyetlerini tehlikeye düşürebilecek bu tür verimlilik düşüşlerinin önüne geçmek için gereken her türlü çalışmayı yapmak durumundadır. Gerekirse, banka yönetimi iletişim ile ilgili stratejilerini yeniden gözden geçirmelidir.

*Direnç:* Her değişim ve dönüşüm hareketi beraberinde direnci de getirir. Çalışanların kendilerini koruyucu tutum ve davranışlarının bir yansıması olarak ortaya çıkan direnç; değişikliğin niteliğine ve hızına göre de farklılıklar gösterebilir. Direncin daha yoğun hali çalışanların birleşmeye karşı çıkmasıdır. Bu tip davranışlar daha çok kişisel olup, daha az rastlanır türlerdendir. Şiddeti ne olursa olsun burada unutulmaması gereken şey, direncin değişimin doğasında olduğu, en uyumlu birleşmelerin dahi mutlaka dirençle karşılaştığı gerçeğidir.

*Hizipçilik:* Farklı kültürlerin birleşmesi beraberinde farklı gruplaşmaları da kendi bünyesinde ortaya çıkarır. Çalışanlar arasında “biz ve onlar” ayrımı başlar. İnsan

kaynakları yönetimi bankanın geleceğini tehdit edebilecek bu ayırımı ortadan kaldırmak için çözümler üretmek durumundadır.

*İşi Aksatma, Çalışanları Kışkırtma, İstifa:* Bu tür faaliyetler, birleşme yapıldıktan sonra oluşturulan yeni yapıyı beğenmeyen çalışanlarda görülen davranış tarzlarıdır. Yeni yapıdan rahatsız olan çalışanlar gerek konuşmalarıyla, gerekse iş performanslarıyla tepkilerini dışa vururlar. Bu davranışlar kasti olabileceği gibi, yeni yapıya uyum sağlayamamanın getirmiş olduğu bir verim kaybı da olabilir. Kasti davranışlar pasif tutum takınan diğer iş arkadaşlarını kendilerine katılmaya ikna edebilir. Hatta önlem alınmadığı takdirde giderek büyüyerek bankaya zarar verebilecek bir hale de gelebilirler. Dolayısıyla insan kaynakları departmanları bu tür provokatörleri daha birleşme başlamadan tespit edip derhal işten uzaklaştırmalıdır.

Birleşmenin çalışan davranışları üzerinde yarattığı en önemli psikolojik şok ise istifadır. Bu problemin kaynağı yeni sisteme olan güven eksikliği, uyumsuzluk veya memnuniyetsizlik olabileceği gibi yeni iş teklifleri de olabilir. Nedeni ne olursa olsun her çalışanın banka için ayrı bir önemi vardır. Çalışanların bazıları banka için stratejik özelliklere sahipken, bazıları sıradan özelliklere sahiptir (Arslan, 2004). İnsan kaynakları yönetimi banka içerisinde süratle yedekleme sistemleri kurarak, kendisi için stratejik öneme haiz personelin istifaları halinde yapıya zarar vermelerinin önüne geçmelidir.

### **3.2. Banka Birleşmelerinin Çalışanların Memnuniyeti Üzerine Etkileri**

Banka birleşmelerinin, diğer şirketlerde olduğu gibi, çalışanları üzerinde olumlu ya da olumsuz pek çok etkisi olduğu bir gerçektir. Yapılan memnuniyet anketleri sonuçları itibariyle, birleşmenin başarılı olup olmadığı konusunda yöneticilere bir fikir vermekte, bir başka ifadeyle birleşmenin röntgenini çekmektedir. Ortaya çıkan sonuç olumlu olduğu takdirde, yani çalışan memnuniyetinin derecesi yüksek çıktığı takdirde, yönetimin sisteme olan güveni daha da artacak, yaratılan motivasyon ve sinerji ile verimliliğin, dolayısıyla da karlılığın artışına katkıda bulunacaktır. Memnuniyet derecesinin düşük çıkması ise, firmanın kendisini iyeleştirmesi ve birleşme sürecinde yapılan hataların telafisi için bir fırsat olarak düşünülebilir. Hiç kuşkusuz ki, bu sonuçlardan bundan sonraki birleşme faaliyetlerinde bulunacak gerek mevcut şirketin, gerekse başka şirketlerin dikkate alacakları dersler de olacaktır.

Bu bölümde öncelikli olarak çalışan memnuniyeti kavramı ele alınacaktır. Daha sonraki aşamada ise banka birleşmelerinin çalışanların memnuniyeti açısından ne gibi sonuçlar doğurduğu bir örnek olay incelemesi ile değerlendirilecektir.

### **3.2.1. Çalışan Memnuniyeti**

Küresel rekabet koşullarında firmaların faaliyetlerini devam ettirebilmeleri bir anlamda sahip oldukları kaynaklarını etkili ve verimli bir şekilde kullanmalarına bağlıdır. Bu açıdan bakıldığında insan kaynakları; firmaların en değerli ve değişkenliği en yüksek varlıklarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Performansı ile bir işletmenin başarısını temelden etkileyebilecek faktörlerin başında gelen çalışanların; yüksek performans göstererek verimli bir şekilde çalışabilmeleri, bir anlamda onların işlerinden mutlak manada memnun olmalarına bağlıdır (Erdil ve Keskin, 2004:18). Konu bu açıdan değerlendirildiğinde, çalışanların memnuniyetinin ne mana ifade ettiği ve çalışanların nasıl ve ne şekilde memnun edilebileceği günümüzde tartışılan hususların başında gelmektedir.

Çalışma hayatı kendine has özellikleri, kendine has dinamikleri olan çok farklı bir yaşam biçimidir. Bu atmosfer içerisinde yer alan çalışanların memnuniyet dereceleri incelendiğinde, birbirinden çok farklı tutum ve davranışlar sergiledikleri gözlemlenebilir. Bazı çalışanlar; bir an evvel işlerine gidebilmenin heves ve heyecanı ile gözlerini uyku tutmazken, bazılarının ise adeta ayakları geri geri gitmektedir. Aynı atmosfer içerisinde yaşayan çalışanları bu derece farklı kutuplara iten temel nedenlerin neler olduğuna ilişkin sorulara verilecek cevaplar, kuşkusuz çalışanların memnuniyet düzeyleri ile doğrudan alakalı olacaktır.

Birey olarak bakıldığında her çalışanın kendine has problemleri, arzuları, istekleri, amaç ve idealleri olabileceği gibi, şüphesiz hayal kırıklıkları da olacaktır. Sonuçta çalışanın hayata bakışını, onun kişiliği, zihinsel sağlığı ve içinde bulunduğu çevresel koşullar belirleyecektir. İnsanın ihtiyaçları, güdülleri ve amaçları, doğası gereği hemcinslerinden farklıdır. Bu yönü itibarıyla bakıldığında, bireysel değişkenleriyle bağdaşmayan bir dış dünya, çalışan için bir memnuniyetsizlik kaynağı da olabilir (Halis, 2004:29). Burada asıl önemli olan; yönetimin, bu memnuniyetsizlik kaynaklarını örgütsel amaçlar lehine çözümleyerek sağlıklı bir çalışana sahip olmak için çaba göstermesidir.

### 3.2.1.1. Çalışan Memnuniyeti Kavramı

Literatürde çok farklı şekillerde ifade edilen çalışan memnuniyeti kavramı hakkındaki ilk çalışmalar, 1930'lu yıllarda Elton Mayo'nun Hawthorne araştırmalarıyla başlamıştır. Daha sonraları başta Maslow ve Alderfer olmak üzere pek çok bilim adamı bu konu üzerinde yoğunlaşmışlardır. Bu alandaki bilimsel dergiler incelendiğinde, seksen konu başlığı içinde çalışan memnuniyeti en fazla incelenen ilk on konu içerisinde yer almaktadır (Keser, 2006:65). Yapılan bir araştırmaya göre; akademisyenlerin bu konuda yaklaşık 12.400'den fazla çalışma yaptıkları tespit edilmiştir.

Çalışan memnuniyeti kavramı kendi alanında başka benzer kavramlarla da iç içe geçmiş bulunmaktadır. Pek çok yazar çalışan memnuniyetini iş doyumunu çerçevesinde ele almıştır. Kavram; sadece bireyin işten doyum alıp almadığı ile ilgilenmekte, işin dışındaki faktörleri dikkate almamaktadır. Halbuki; çalışan memnuniyeti kavramı sadece işin özelliği ile değil, işin dışındaki nedenlerle de (örneğin bireyin çalışma ortamından rahatsız olması, ücretinden memnun olmaması, yöneticisinden memnun olmaması gibi) yakından ilgilidir.

Yine; çalışan memnuniyetinin bir kavram olarak kendini Toplam Kalite Yönetimi içerisinde iç müşteri memnuniyeti kavramıyla ifade ettiği de söylenebilir. Kalite düşünce sisteminin ortaya çıkmasıyla en önemli kavram haline gelen iç müşteri memnuniyeti, örgütlerin sık sık anlamakta güçlük çektiği ve kapsamını algılamada zorlandıkları bir konudur. Halbuki iç müşteri kavramı, Toplam Kalite Yönetimi kültürünün oluşturduğu bir deyim ve aynı zamanda yeni yönetim anlayışının bir ifadesi olarak karşımıza çıkmakla beraber, kökeni çok eskilere dayanmaktadır. Şöyle ki; her çalışan kendisi için tanımlanmış bir görev sahası içinde (iş organizasyonu) yer alır ve kendisi için tanımlanmış işleri yapar (iş bölümü), bu işleri yaparken diğerleri ile birlikte (işbirliği) ve uyum (koordinasyon) içinde çalışır. Bu uyumun sağlanabilmesi için çalışanların birbirlerini anlamaları ve bilgilendirmeleri (iletişim) gereklidir. Bu ifadenin arka planındaki düşünce şu şekilde açıklanabilir. İç müşteriye verilen değer ve önem, onun üretim sürecine olan katkılarından dolayıdır (Halis, 2004:21). Bir işi en iyi, o işi yapan bilir. Bu nedenle işini iyi yapabilmesi için isteklerinin ve ihtiyaçlarının karşılanması ve hatta beklenti sınırlarının da ötesine geçilerek memnun edilmesi gerekir.

### 3.2.1.2. Çalışan Memnuniyetinin Önemi

Çalışan memnuniyeti kavramının günümüzde bu kadar önem kazanmasının temelinde, çalışanların verimlilikleri ile işe bağlı olarak ortaya çıkan sağlık problemleri yatmaktadır. Çünkü şirketlerin, çalışanlarının sağlık problemleri ile ilgili olarak katlanmak zorunda kaldıkları maliyet her geçen gün daha da artmaktadır. Öte yandan; çalışanların sağlık sorunlarından kaynaklanan işgücü ve verim kaybı ise bu maliyetlerin katlanarak artmasına neden olmaktadır. Konuyu bireysel yönden ele aldığımızda ise; her bir çalışanın memnuniyetsizliğinin getirdiği olumsuz etkiler, hem ailesine hem de ülkeye yansıyan olumsuzlukların temel nedenidir (Telman, 2004:11-12). Bu açıdan bakıldığında, çalışan memnuniyeti kavramı, birey, örgüt ve ülke açısından önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çalışan memnuniyeti kavramını önemli kılan nedenlerden biri de; çalışma yaşamına katmış olduğu hem pozitif (verimlilik) hem de negatif (işe devamsızlık, işten ayrılma vb.) etkisinin bulunmuş olmasıdır (Keser, 2006:70). Çalışan memnuniyeti, bireyin genel olarak iş hayatından almış olduğu hazzı ve mutluluğu ifade etmektedir. Bireyin iş hayatından almış olduğu haz onun memnuniyetini, haz almaması ise onun memnuniyetsizliğini ifade eder. Birey ömrünün önemli bir kısmını işyerinde geçirir. Dolayısıyla onun organik ve psikolojik olarak mevcudiyetinin mutlu bir şekilde devam edebilmesi için işinden de memnun olması gerekir (Telman, 2004:12). Çalışan memnuniyeti, çalışanların işlerinden duydukları haz ile beklenti ve isteklerinin örtüştüğü noktada ortaya çıkar. Dolayısıyla çalışan memnuniyeti düzeyinin, işin, kişinin en kuvvetli hissettiği ihtiyaçlarını karşılama derecesi ile orantılı geliştiği kabul edilebilir. Bir bakıma çalışanların memnuniyet düzeyi, yaptıkları işe bağlı olarak, önemli ihtiyaçlarından ne kadarının karşılandığı ile ilişkilidir.

Çalışan memnuniyeti, bireyin işi ve işyeri ile ilgili genel duygu ve düşünceleri hakkında fikir verebilecek önemli bir faktördür. Bir başka ifade ile bu kavram, bir yerde çalışanın işyerinden beklentilerinin ve işine karşı tutumunun da bir ifadesidir (Keser, 2006:71). Şöyle ki; birey işini ya da işle ilgili yaşantısını memnuniyet verici bir durum olarak algılamakta ve sonuçta bedensel ve zihinsel sağlığının bir göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır.

### 3.2.1.3. Çalışan ve Memnuniyet Sorunu

Çalışan; iş dünyasında mal ve hizmet üreten bütün işletmeler için vazgeçilmez bir kaynak olarak nitelendirilmesine rağmen, yöneticilerin bu kaynağa yaklaşımları her zaman aynı derecede olumlu olmamıştır. Bununla beraber, zaman içerisinde işletmelerin bu kaynağa bakış açılarında belirgin bir gelişme olduğu da yadsınamaz bir gerçektir. İşletmecilik sürecinde verinin mekanik bir girdi olarak ele alınması ve bunun bir sonucu olarak işletmenin sosyal ve psikolojik boyutlarının önem kazanması, insana verilen değerlerin artmasına da neden olmuştur.

Sosyal sorumluluk kavramının toplumda önem kazanması ve bunun işletmeler üzerinde giderek artan etkisi, beraberinde insanın çalışma yaşamına bir kalite de getirmiştir. Bu dönemde çalışan memnuniyeti araştırmaları önem kazanmış ve çalışan memnuniyeti ile verimlilik arasında ilişki kurulmaya çalışılmıştır. Bu iki değişken arasında kesin bir ilişki kurulamaması ve verimlilikte meydana gelen düşüşler, bu kez firmaları, özellikle 1980'li yıllarda verimliliği artırıcı önlemler almaya yöneltmiştir (Silah, 2005:24). Bu yönde yapılan çalışmaların çoğunda insanın örgütle bütünleştirilmesi fikrinin egemen olduğu söylenebilir.

Genel olarak bakıldığında memnuniyet kavramı; sosyolojik ve psikolojik boyutlar arasında yeri olan, bireysel ihtiyaçlar ile kurumsal beklentiler arasındaki bir uzlaşma işlevi olarak da tanımlanabilir (Keser, 2006:67). Çalışan memnuniyeti düzeyinin ölçülebilmesi kolay olmamakla birlikte, memnuniyet duygusunu arttırabilmenin de tanımlanmış belirli bir yolu yoktur. Bununla birlikte; çalışanın sorunları ile ilgilenme, onlardaki memnuniyetsizliği fark etme ve bunları gidermeye yönelik çabalar kuşkusuz sorunun giderilmesine yardımcı olacak davranışlardır. Fakat, burada unutulmaması gereken asıl konu; hiçbir çalışanın mutlak bir memnuniyet düzeyine erişmesinin imkansız olduğu gerçeğidir. İnsanların ihtiyaç ve istekleri hiç bitmez, sürekli olarak kendisinin önünde gider ve davranışlarını etkiler (Barutçugil, 2004:386). Maslow'un, insanları isteyen hayvanlar olarak nitelendirmiş olması ise oldukça manidardır (Yeniçeri, 2002:68).



#### 3.2.1.4. Çalışan Memnuniyetinin Genel Varsayımları

Firmaların kusursuz hizmet sunabilmeleri ve buna bağlı olarak karlılıklarını maksimize edebilmeleri, hiç kuşkusuz, bu amaçlara ulaşmak adına kurmuş oldukları örgütlerin en dinamik unsuru olan insan kaynağını iyi bir şekilde koordine edebilmelerine bağlıdır. Kendini bilen ve kendine saygısı olan insanların bir araya gelmesi, işbirliğini ve değer üretmeyi mümkün kılabilir. Bu açıdan bakıldığında, bir çalışan olarak kendisini örgütsel yapı içerisinde bir yerlere oturtabilen ve kendisine değer verildiğini kavrayabilen insan ancak zihnini ve üretkenliğini kullanabilir. Bilgi ve tecrübesini beraber yaşadığı insanların hizmetine sunabilir, onlarla birlikte bölüşebilir ve üretebilir. Değer verilen insan değer vermesini bilen insandır, değer verebilen insan ise vermesini bilen insandır (Thurow, 1996:28). İnsanoğlunun temel arayışlarından birisi de değeri anlamlı bir biçimde bütünleştirmektir. İnsan beyninin ve tüm değerlendirme sistemlerinin daha fazla bilgi ve mutluluk yüklenebilmesi, ancak tüm deneyimlerin sistematik bir düzen içinde birleştirilip korunabilmesiyle mümkün olabilir (Hampden ve diğ., 1995:5).

Şüphesiz ki; bir işletmenin stratejik avantajı, çalışanlarının kendilerini özel ve önemli hissetmeye dair duydukları ihtiyaçların tasarımında ve memnuniyetinde yatmaktadır (Heil ve diğ., 1994:160). Çalışan nasıl ki önem verdiği her ilişkide algılanmak, ailesinin, arkadaşlarının ve iş ortaklarının kendisine değer verdiğini bilmek isterse, bunu birlikte iş yapmayı tercih ettiği kurumlardan da beklemek ister. Bu kurumların, kendisinin onların varlığına ihtiyacı olduğu durumda orada bulunacağını bilmek ister.

Her örgüt, çalışanına, şirketin yararlanabileceği fikir ve önerilerde bulunabilmeleri için fırsat eşitliği tanınmalıdır. Çalışanlarına söz hakkı tanınmamış bir örgüt yapısı içerisinde şüphesiz ki fırsat eşitliğinden de bahsetmek mümkün olmayacak, dolayısıyla şirket yararlanabileceği gerçekleşmesi muhtemel fikir ve önerilerden mahrum kalabilecektir.

Bireyin esasında doğasında var olan yükselme ve ilerleme arzusu, onun yaratılışı, alışkanlıkları, görgü ve aldığı eğitim, içerisinde bulunduğu ortam ve çevre şartlarının değer ölçüleri üzerinde bırakmış olduğu derin etkilerin bir sonucu olarak ortaya çıkabilir. Çalışanın bu meşru arzusunu yerine getirebilecek fırsatın, içerisinde bulunduğu örgütte mevcut olması gerekir.

Yapısı veya türü ne olursa olsun bir iş, çalışanına gelişme ve olgunlaşma olanağı sağlamak zorundadır. Tedrici ve rasyonel eğitim usulleriyle çalışanı daha da verimli hale getiren işletmeler, aynı zamanda onun ücret kademelerinden daha uygun şekilde yararlanmasına fırsat tanımış olurlar. Çalışanın farklı sahalarda ihtisaslaşması ve bu surette çok taraflı bilgiye sahip olması gerektiğinde yeni sahalara geçmesine de fırsat tanır. Üretim kabiliyetinin artması, çalışanın olduğu kadar örgüt ve toplumun da menfaatlerine uygun bir anlayıştır.

Çalışanın sosyal ve kültürel bakımdan gelişmesi, zihinsel ve etik değerler bakımından kendisine daha zengin imkanlar sunmakta ve ona muhakeme kabiliyeti vermektedir (Halis, 2004). Bu fikri kabiliyet, çalışanın yalnız yaptığı işi rasyonel bir şekilde düzenlemesi yönünden değil, aynı zamanda kendisinin iç dünyası, toplumsal hayatı veya mutluluk felsefesi bakımından da değerlendirilebilir.

Her insan, varlığıyla övünebileceği, kendi izini ve şahsiyetinin damgasını taşıyan bir eser meydana getirmek ister. Bu istek, insanın kendisini bu eserle anlatmak ve açıklamak ihtiyacından doğar (Koçer, 1963:50). Bu duyguyu bütün benliğiyle ve ruhuyla hisseder ki, böylece kendisinin adaleli bir hayvan değil, bir insan, yani hür ve serbest kararlarına ve iradesine uygun bir faaliyetle madde ve düşünceye yeni şekiller verecek ve eser meydana getirebilecek kabiliyette bir varlık olduğunu önce kendi benliğine ve daha sonra başkalarına ispatlamaya çalışır.

Günümüz teknolojisinin bugün geldiği nokta, çalışanların üretken yeteneklerinin ortaya çıkmasına ve gelişmesine uygun ortamlar hazırlayamayabilir. Bu durumda dahi makineleşmenin ve işin teknik organizasyonunun çalışana mutlak bir itaate yöneltmesine izin verilmemeli, onun yerine, çalışana yavaş yavaş kendisine bazı inisiyatifler vererek ve tepkilerini anlamlı hale getirerek, sonuçta onu, düşünüp yapabilen ve yeni bir şeyler üretebilen bir hale getirmek hedeflenmelidir. Aslında modern bir çok örgütün varmak istedikleri ideal nokta, iş yerlerinde düşünme ve oluşturma iradesine sahip ve kendilerinden beklenileni en etkin bir şekilde yerine getiren, makinelerin hakim olduğu insanlar değil, makinelere hakim olan insanları istihdam edebilmektir.

İnsanın her şeyden önce sosyal bir varlık olduğu unutulmamalıdır. Bu özelliğiyle, benliğinin derinliğinde bir topluma ait olma hissiyatını doğuştan ve şiddetle duyar. Bu

özlem onu topluma sadece menfaat bağlarıyla değil, fakat onun için en az aynı derecede kuvvetli olan hissi sebeplerle de bağlar. Bu açıdan bakıldığında, insan sevgisinin, meslek ve çalışma alanında geliştirilmiş özel bir topluluk şeklinde, bir işletme topluluğu içerisinde en mükemmel şekilde ifadesini bulması mümkündür. Böyle bir yapı içerisinde, parçalara ayrılmış faaliyetlerin ahenkleştirilmesi için gerekli teknik işbirliği, belli bir hizmet ya da üretim ünitesinde, ortak problemler karşısında bulunan ve bütün imkanlarını birleştirmeleri faydalı olan insanların, hissi bakımdan da birbirlerine yaklaşımlarını, bir arada gruplanmalarını gerekli kılmaktadır.

Aslında her bir örgüt, aynı kaderin ve bağdaşan menfaatlerin birbirine kenetlendiği insanların meydana getirdiği bir topluluktur. Bir üretim veya hizmete katılanların hepsi, karşılıklı dayanışma kurmak zorundadırlar. Çünkü yalnız başlarına hiçbir şey, fakat toplu halde pek çok şey ifade ederler. Herkesin kendi iyi niyet payı ile korkusuz ve endişesiz, ortaya bir şeyler koyduğu, müşterek bir esere katıldığı bir örgütte, en basit eylemler ve faaliyetler birer anlam kazanmaya başlar. Herkesin çekinmeksizin, utanç duymaksızın, herhangi bir şeyi esirgemeksizin çalışmaya koştuğu yerde iş kolay, tatlı ve çekici görünmekte gecikmez. Böyle bir havanın yerleştiği bir işletmede, topluluk şartlarının doğasıyla beraber, tutumlar ve davranışlar daha insancıl bir şekle girer. Bu işletmede, karşılıklı yardım, kendisinden bir şeyler verme yarışı, gerçek dostluklar gibi, önce kaybolmuş bulunan birçok şeyler, yeniden kurulmaya, kalbi ısıtan inanç ve zindelik tekrar oluşmaya ve nihayet çalışanlar kendilerini mutlu hissetmeye başlarlar. Her işletme yönetiminin temel ödevi, aynı sorun etrafında toplanmış ve mevki ne olursa olsun işletme içerisinde çalışan herkeste aynı beşeri topluluğa bağlı oldukları inanç ve heyecanını oluşturmaya yöneliktir.

Çalışanın yaptığı işten gerçek bir haz alabilmesi için, bazı önemli aksaklıkların ustaca giderilmesi suretiyle işin sadece tahammül edilebilir bir duruma getirilmesi yeterli değildir; onun bütün mevcudiyetiyle işini benimsemesi gerekir. Çalışanın katlanmak mecburiyetinde kalmaktan çok, sevdiği bir işe bağlanabilmesi için, iş ve iş koşullarının, onun irade ve üretken kabiliyetine imkan verecek özellikte olması gerekir. Fakat çalışanın işi sınırsız bir şekilde benimseyebilmesi için bir unsurun daha gerçekleşmesine ihtiyaç vardır. Bu unsur, çalışanın yapılan üretim ve hizmet faaliyetinde kendisine düşen işin gerekli ve önemli olduğu inancına varmasıyla cevabını bulmaktadır. Bireyin

çalışma ideali değerli bir eserin meydana getirilmesidir. Fakat önemli olan, eserin bizzat kendisi kadar, aynı zamanda o eserin çalışanın vazgeçilemez faaliyetiyle ortaya çıkmış olmasıdır (Halis, 2004).

### **3.2.2. Çalışan Memnuniyetini Belirleyen Faktörler**

Çalışan Memnuniyetini belirlemede pek çok faktör söz konusu olabilmektedir. Bu faktörler bireyden bireye, toplumdaki topluma ve kültürden kültüre farklılıklar gösterebilir. ABD’de yapılan bir araştırmaya göre, çalışan memnuniyetini arttıran 16 iş özelliği tespit edilmiştir. Yine Türkiye’de yapılan bir araştırmada 11, İngiltere’de yapılan bir araştırma da ise 9 iş özelliği tespit edilmiştir. Burada dikkati çeken husus, her ülkedeki çalışan memnuniyeti önceliğinin bir başka ülkeye göre farklı farklı oluşudur (Keser, 2006). Örneğin ABD’de en çok tercih edilen özellik “insanlarla iletişim kurma” olurken, bu özellik; İngiltere’de yapılan ankette en son sıralarda yer almıştır.

Yine ülkemizde otel işletmelerinde çalışan personel üzerinde yapılan bir araştırmaya göre “alınan ücret ve parasal motivasyon” çalışan memnuniyetinde birinci öncelik olarak yer almıştır. Aynı araştırmada “mesleki prestij” ikinci sırada, “çalışanların refah ve mutluluğu” ise üçüncü sırada yer almıştır (Batman ve diğ., 2007:10). Sırası ile bu faktörleri işteki yükselme olanakları, bireysel moral, çalışmaya değer verme, kendini sürekli iyileştirme, bireysel ihtiyaçların karşılanması ve birimler arası iletişim faktörleri takip etmiştir.

Çalışan Memnuniyetine ilişkin faktörleri; Ücret, İşin Özelliği, Çalışma Koşulları, Kariyer Olanakları, Yöneticilerle İlişkiler, Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkiler, İş Güvencesi Yoksunluğu ve Örgüt İklimi başlıkları altında incelemeye çalışacağız. Şüphesiz bu faktörlerin sayısını arttırmak mümkündür. Ancak; çalışmamızın bütünü ele alındığında, yukarıda belirttiğimiz faktörlerle sınırlı kalması uygun görülmüştür.

#### **3.2.2.1. Ücret**

Çalışanın hayatını idame ettirebilmesi ihtiyacı olan gelire bağlıdır. Bu yönüyle incelendiğinde ücret, çalışan memnuniyeti açısından olmazsa olmaz bir faktör olarak nitelendirilebilir. 2002 yılında Avrupa Birliği ülkelerinde yapılan bir araştırmaya göre üye ülkelerin tamamında, çalışan memnuniyeti ile ücret arasında çok kuvvetli ve

pozitif bir ilişkinin olduğu tesbit edilmiştir (Jones ve Sloane, 2007). Bununla birlikte; son yüzyılda yapılan pek çok memnuniyet araştırması anketi göstermiştir ki, ücret çalışanın hayatında hiçbir zaman birinci sırada olmamıştır. Ancak; çalışanın işine yönelik yaklaşımında ücretin küçümsenmeyecek bir önemi olduğu da unutulmamalıdır.

İş hayatına yeni başlayanlarla, bir şirketten diğer bir başka şirkete transfer söz konusu olduğunda belirleyici faktörlerin başında ücret gelmektedir (Johnston, 2003). Çalışan açısından bakıldığında, bir profesyonel için bundan daha da normal bir şey olamaz. Sonuçta, çalışanın gelirinin artması doğrudan satın alma gücünü, bir başka ifadeyle yaşam kalitesini etkilemektedir. Çalışanın yaşam kalitesinin yükselmesi ile memnuniyet hissi arasında doğrudan bir ilişki olduğu da unutulmamalıdır.

Ücret bir anlamı ile çalışanın toplum içerisindeki statüsünü de belirlemektedir (Keser, 2006). Dolayısıyla çalışanın toplum içerisindeki statü ve konumunun belirginleşmesinde ücret önemli bir rol oynar. Ayrıca; çalışanlar aldıkları ücrete dayanarak şirketlerinin kendileri hakkında ne düşündüklerini de tahmin edebilirler. İyi ücret, şirketin çalışanı hakkında memnuniyetinin bir göstergesi olacağı için, çalışan açısından da bir memnuniyet faktörü olacaktır.

Çalışan memnuniyeti araştırmalarına bakıldığında, ücretin miktarının önemi kadar, ücretin ne şekilde adil dağıtıldığına da önemli bir rolü olduğu görülür (Eren, 1998). Çalışanın aldığı ücretin adil olduğuna yönelik algısı; sektörde aynı işi yapan kişilere ödenen ücreti alıp almadığına bakılarak ya da aynı işletmede kendisi ile benzer iş yapan çalışana göre aldığı ücret kıyaslanarak ölçülebilir. Eğer çalışan kendisine hak ettiği ücretin ödendiğine inanıyorsa memnuniyet duygusunda artış olacak, inanmadığı takdirde ise bu duygu daha düşük düzeyde kalacaktır. Bu konuda Lawler (1973:142) tarafından ortaya konulan bir modele göre emekleri karşılığında aldıkları ücretlerin adil olmaması durumunda çalışanların pek çok psikolojik ve fiziksel rahatsızlıklarla karşılaşabilecekleri de ifade edilmiştir.

### **3.2.2.2. İşin Özelliği**

Çalışan memnuniyetini belirleyen en önemli unsurlardan birisi de işin özelliği olmaktadır. Bu konudaki en temel teorilerin başında, Hackman ve Oldham'ın "İş Karakteri Teorisi" gelir (Keser, 2006). Bu teoriye göre işin özelliğini oluşturan unsurlar;

işin gerektirdiği beceri çeşitliliği, işle özdeşleşme, işin anlamı, işin yapılırken çalışana tanıdığı özerklik ve performans hakkında alınan geri bildirimdir.

Çalışan tarafından işin zevkli bir iş olarak algılanması, bireyin işine yönelik tutumunda da pozitif bir algı olarak değerlendirilmektedir (Selladurai, 1991). Bu nedenle; işin sıkıcı ve monoton olmaması çalışanın memnuniyetinde önemli bir unsur olarak ele alınabilir. 1960'larda yapılan bir araştırmaya göre; işin sıkıcı ve monoton olarak algılandığı durumlar ile çalışan memnuniyeti arasında ters orantılı bir ilişkinin bulunduğu kabul edilmiştir. Özellikle kitle üretiminde söz konusu olan rutin çalışma şekli, yani monoton iş özelliği, çalışanın işten çok fazla memnun olmamasına neden olmaktadır. Walker ve Guest tarafından yapılan bir araştırmaya göre; beş ya da daha fazla farklı işlem yapanların %69'unun, işleri hakkında olumlu duygular beslediği, buna karşın basit işlem yapanlarda bu oranın sadece %33 olduğu tespit edilmiştir (Silah, 2005:119).

Çalışanın yaptığı işin sadece bir tekrardan ibaret olması, işinde sıkılmasına yol açacaktır. Sıkıntı hali bireyde depresyon, yalnızlık, umutsuzluk ve dalgınlık gibi psikolojik sorunlara yol açabilecektir. Gardell'in yapmış olduğu bir çalışmaya göre çalışanların işyerinde sıkılmaları ile memnuniyet düzeyleri arasında ilişki olduğu ortaya konulmuştur (Keser, 2006). Bu çalışmaya göre, işlerini son derece sıkıcı bulan çalışanların işlerinden daha az memnun oldukları sonucuna varılmıştır.

Çalışanın yaptığı işi sevmesi, bir bakıma yaptığı işi anlamlı bulmasıyla alakalıdır. Çalışanın işinden zevk alması, onu anlamlı bulması ve işinin yaşamında önemli bir yere sahip olması, çalışanın işiyle de özleşmesine neden olacaktır. Çalışan açısından bakıldığında ise bu sonuç bir bakıma çalışanın memnuniyetini arttıran bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Nitekim ABD'de yüzden fazlası farklı disiplinden gelen dört yıllık kolej ve üniversite olmak üzere, yaklaşık beş yüz fakülte üzerinde yapılan bir araştırma akademisyenlerin ücretlerinden memnun olmamalarına rağmen, işlerinden çok memnun olduklarını ortaya koymuştur (Terpstra ve Honoree, 2004).

Günümüz iş dünyasında çalışanların işleri üzerinde karar verme yetkilerinin bulunması memnuniyet düzeylerini yükselten bir unsur olarak algılanmaktadır. Bu durumdaki bir çalışan, kendi fikrinin de önemsendiğini ve üretimin içine dahil edildiğini hissedecektir. Memnuniyet düzeyi de bu duruma bağlı olarak artış gösterecektir. Çalışanın hiçbir

şekilde işe dahil olmaması ise yaptığı işe yabancılaşmasına neden olacak ve bu sonuca bağlı olarak da memnuniyet düzeyinde azalma beklenebilecektir.

Bir çalışanın yaptığı işin sonucunu görmesi, amaca ulaştığını algılaması onun en doğal hakkı olduğu gibi memnuniyet düzeyi açısından da önemlidir. Çalışana geri bildirim sağlamak, kendini geliştirmesi ve var ise hatalarını düzeltme imkanı tanınması onu mutlu edecek bir davranış olarak değerlendirilmelidir (Keser, 2006). Çalışanın yaptığı işe ilişkin geri bildirim alamaması, onun işine ne şekilde devam edeceği konusunda tereddüde düşmesine yol açar ve kendisini işine vermesini güçleştirir.

### **3.2.2.3. Çalışma Koşulları**

Çalışan Memnuniyetini belirleyen en önemli faktörlerden birisi de çalışma koşullarıdır. Zaman zaman literatürde “fiziki çalışma şartları” olarak da ifade edilen bu kavram, çalışanların işlerini rahat bir ortamda ve uygun çalışma koşullarında yapıp yapmadıklarını ifade eder (Keser, 2006).

Çalışma koşulları denildiğinde akla gelen; gürültü, çalışılan yerin ısı, havalandırma, ışıklandırma durumu ile risk altında ve aşırı beden gücüne dayalı çalışma ortamları olmaktadır (Telman, 2004). Bu tür işyerlerinde çalışan bireylerin rahatsızlık hissetmeleri kendilerinde strese neden olacak ve dolayısıyla memnuniyet düzeyleri de düşük kalacaktır.

Çalışma koşulları etkileri itibariyle sadece işyeri ile sınırlı kalmamakta, personelin iş dışı yaşamını da yakından etkilemektedir (Erdil ve Keskin, 2004:19). Düzensiz fazla mesailer veya çalışma saatlerinin programsızlığı çalışanın kendisine, aile ve yakın çevresine ayırması gereken zamanı alıkoymakta, bireysel ve sosyal yönden gelişmesini de engellemektedir.

### **3.2.2.4. Kariyer Olanakları**

Mengüç ve Buhian tarafından yapılan bir araştırmaya göre kariyer ile çalışan memnuniyeti arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu ilişkinin etkisi kariyerin her bir aşamasında birbirinden farklı olup, özellikle geç kariyer aşamasında daha çok yoğunlaşmaktadır (Mengüç ve Buhian, 2004). Yapılan araştırmalar, günümüzde çalışanların, şirketlerinin kendilerine ilerleme imkanı sağlayacak yatırımlarını, ücret ve

benzeri faktörlerden çok daha fazla tercih etme yönünde bir eğilimleri olduğunu ortaya çıkarmıştır (Kumudha ve Abraham, 2008). Artık birey; ilk olarak işe girerken alacağı ücretten çok, bu şirkette ne kadar zamanda ve nerelere gelebileceğini sorgulamaktadır. Şirketler arası yapılan transferlerde de çalışanların öncelikli tercihi ücret değil, kariyer imkanları olmaktadır. Kariyer yolunun kapalı olduğunu gören çalışan, ilerleyebilmek için çareyi bir başka şirkete transfer olarak bulmaktadır. Dolayısıyla bir şirkette kariyer yollarının açık olması ve bunun da çalışan tarafından bilinmesinin, şüphesiz ki memnuniyet düzeyine olumlu bir etkisi olacaktır. Taiwan’da yapılan bir araştırmaya göre insan kaynakları departmanları tarafından yapılan kariyer geliştirme programlarının çalışanların memnuniyetini arttırdığı tesbit edilmiştir (Chen ve diğ., 2004). Burada işletmelere düşen görev, terfi edilecek pozisyon için gerekli aday özelliklerini nesnel bir biçimde belirlemektir (Telman, 2004). Uygun adaylar arasında adil bir değerlendirme yapmak ve seçilen kişilerin niçin seçildiklerinin herkes tarafından bilinmesini sağlamak ise şirketin özen göstermesini gerektiren diğer bir husustur .

### **3.2.2.5. Yöneticilerle İlişkiler**

Yöneticilerle çalışanı arasındaki ilişkinin, memnuniyet düzeyi üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır (Brown ve Peterson, 1993). Özellikle içine kapanık bir yapıya sahip işyerindeki çalışanlarla iletişim kurulabilmesi çok önemlidir ve üst yönetimin özel bir çaba göstermesini gerektirir. Bu nedenle yöneticilik konumunda bulunacak kişiler dikkatli seçilmeli, sadece teknik uzmanlıkları değil aynı zamanda kişilik özellikleri de dikkate alınmalıdır (Fletcher, 2001).

Yöneticiler, tüm çalışanlarına aynı mesafede olmalı, çalışanlar arasında ayırmacılık hissi yaratacak tavır ve davranış içerisinde bulunmamalıdır. Bu noktada çalışanların yönetime güven duymaları büyük önem arz etmektedir ( Erdil ve Keskin, 2004:19). Aksi taktirde çalışma koşulları ne kadar iyi olursa olsun çalışanlar yönetime güven duymuyorsa, çalışan memnuniyetinin hiçbir zaman gerçekleşmeyeceği iyi bilinmelidir.

### **3.2.2.6. Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkiler**

Çalışan, hayatının önemli bir bölümünü işyerinde, çalışma arkadaşlarıyla birlikte geçirir. Bu açıdan bakıldığında, işyerinde oluşan arkadaşlık ve dostluklar çok önemlidir.



Çoğu zaman bu arkadaşlıklar işyerinin dışına da taşmakta, özel dostluklara, ailece görüşmelere de neden olmaktadır. Dolayısıyla çalışanın iş arkadaşlarıyla ilişkisinin düzeyi, memnuniyet düzeyini de doğrudan etkilemektedir.

Çalışanlar arasındaki ilişkileri geliştirmenin ve çalışan memnuniyetini sağlamanın grup dinamiklerinden yararlanarak yükseltmenin bir yolu da takım çalışmalarına ağırlık vermektir (Telman, 2004). İşyerinde iyi bir çalışma grubunun oluşması, çalışanın arkadaşları tarafından kabulü, onun fikir ve görüşlerine önem verildiğinin bir işareti olarak algılanmakta, dolayısıyla çalışanın memnuniyet düzeyini de arttırmaktadır. İngiltere’de akademisyenler üzerinde yapılan bir çalışmada, çalışma arkadaşlarının davranışları ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişki test edilmiştir (Oshagbemi, 2000). Yapılan Frekans analizleri sonuçlarına bağlı olarak, çalışma arkadaşlarının davranışları ile çalışan memnuniyeti arasında pozitif bir ilişkinin bulunduğunu ortaya konulmuştur.

### **3.2.2.7. İş Güvencesi Yoksunluğu**

İş güvencesi, çalışanın iş çevresinde en çok dikkate aldığı unsurların başında gelmektedir. Global ekonomide meydana gelen gelişmeler, artan rekabet ve bilişim teknolojisinin her geçen gün hemen hemen tüm alanlarda kendini göstermesi, çalışanlar üzerinde önemli bir etki yaratmıştır. Yeni oluşumlar, firmaları çalışanları ile yapmış oldukları güven esasına dayan psikolojik sözleşmelerden her geçen gün daha da uzaklaştırmıştır (Keser, 2002). Sonuçta işgücü piyasalarında meydana gelen belirsizlik, çalışanların iş güvencelerinde de bir azalmaya neden olmuştur.

İş güvencesi kavramı, çalışan memnuniyetini belirlemede en temel faktörlerden biri olarak kabul edilmektedir. Bu kavramın, çalışanların sağlık durumları, fiziksel ve psikolojik durumları, işe devamsızlıkları gibi işyerine ilişkin pek çok alanı da etkiliyor olması, onun öneminin daha da güçlenmesine neden olmaktadır (Önder ve Wasti, 2002:25).

Günümüz ekonomilerinin çözüm bulmada en zorlandıkları konuların başında istihdam sorunları gelmektedir. Tüm dünyada önemli bir gündem maddesi teşkil eden istihdam; hiçbir zaman ve hiçbir ülkede arzu edilen düzeye, yani tam istihdama ulaşamamıştır. Çalışan açısından bakıldığında ise, bireyin bir işe sahip olması ile, bir işe sahip olmaması arasında çok önemli farklar bulunmaktadır. İşgücü piyasalarında kitlesel

işsizliğin varlığı, halihazırda çalışan, fakat işini kaybetme ihtimali bulunan çalışanlar üzerinde büyük bir baskı unsuru yaratmakta ve strese sokmaktadır (Telman, 2004). Dolayısıyla böyle bir durumla karşılaşmak istemeyen çalışan, mevcut işini koruma gayreti içine girmekte ve iş güvencesi çalışan nezdinde daha da bir önem kazanmaktadır. Nitekim bu konuda Hindistan'da yapılan bir araştırmaya göre özel sektör bankalarında çalışan personelin memnuniyet düzeyi, kamu bankalarında çalışanlardan daha düşük çıkmıştır (Bajpai ve Srivastava, 2004).

### **3.2.2.8. Örgüt İklimi**

Genel anlamı ile örgüt iklimi; örgüte kimlik kazandıran, çalışanlarının davranışlarını etkileyen, çalışanlar tarafından algılanan ve örgüte hakim olan özelliklerin bütünüdür (Güçlü, 1994). Bir başka ifadeyle örgüt iklimi; örgüt üyeleri tarafından yaygın bir biçimde paylaşılan örgüt özelliklerine ilişkin kalıcı ifadeler olarak da tanımlanabilir (Telman, 2004). Özellikle algılanan olumlu örgütsel iklim, bireyin işyerine daha fazla bağlanmasına ve ileri düzeyde örgütsel vatandaşlık duygusu hissetmesine neden olacaktır (Güçlü, 1994). Payne ve Mansfield (1973) tarafından yapılan bir araştırmaya göre, örgüt ikliminin pozitif olarak algılanmasının, çalışanın memnuniyet düzeyi üzerine de pozitif bir etkisi bulunduğu ortaya koyulmuştur. Yine Pincus (1990) ve arkadaşları tarafından 13 ticari bankayı temsilen 98 üst düzey yönetici arasında yapılan bir araştırmaya göre örgüt iklimi ile çalışan memnuniyeti pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğu ve çalışanların iş performanslarını arttırıcı bir etkisinin bulunduğu tesbit edilmiştir.

### **3.2.3. Çalışan Memnuniyetini Etkileyen Faktörler**

Çalışan memnuniyetini belirleyen faktörlerin yanı sıra; doğrudan çalışma hayatı ile ilişkisi olmayan, ama bir şekilde çalışan memnuniyetini etkileyen bazı unsurların varlığı söz konusudur. Bunlar; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, kıdem, çalışanın statüsü, kişilik yapısı ve kültürel farklılıklardır.

#### **3.2.3.1. Yaş**

Yapılan araştırmalar yaş ile çalışan memnuniyeti arasında kuvvetli bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuştur (Janson ve Martin, 1982). Bu konuda Brush ve diğerleri tarafından yapılan araştırmalarda; yaş ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkinin

katsayısı 0.22 olarak hesaplanmıştır ki, bu sayı güçlü bir ilişkinin ifadesi olarak yorumlanmaktadır (Keser, 2006).

Bu konuda yapılan araştırmalardan yola çıkararak, yaş ile çalışan memnuniyetinin şekli konusunda 3 temel sonuca varılmış bulunmaktadır. Bunlardan birincisi pozitif doğrusal ilişkidir, yani yaş düzeyi yükseldikçe çalışanın da memnuniyet düzeyi yükselmektedir. İkincisi ise U-şekli denilen model biçimidir ki, bu modele göre; çalışanların memnuniyet dzeyeleri genç yaşta yüksek, kariyer ortalarında düşük ve kariyerin sonlarına doğru ise tekrar yükselmektedir (Clark ve diğ., 1996). Üçüncüsü ise; yaş ile çalışan memnuniyeti arasında ters U şeklinde bir ilişki olduğu varsayımdır. Bu teoriye göre; memnuniyet düzeyi yaş düzeyine bağlı olarak belirli bir noktaya kadar artmakta ve bu noktadan sonra ise azalmaya başlamaktadır (Güven ve diğ., 2005:134).

Pozitif doğrusal ilişkiye yönelik yapılan değerlendirmelerde; çalışanların yaşla birlikte işe bağlı gerginliğin azalması, meslekte deneyimle birlikte zorluklarla başa çıkma yollarının daha gelişmiş olması, genç olanların meslekte hiyerarşik düzende daha çok rutin işler yapması ve sisteme ayak uydurmakta daha çok sorunlar yaşaması gibi etkileşimler vurgulanmıştır (Yıldız ve diğ., 2003).

U-şekli modelinde ise; çalışanın yeni bir işe girdiğinde pozitif bir duyguya sahip olması nedeniyle memnuniyet düzeyinin yükseldiği ifade edilmiştir. Ancak zaman ilerledikçe, çalışanın işi ve firmayı tanıdika beklentilerinin karşılanamayacağı düşüncesiyle memnuniyet düzeyi düşebilir. Bu süreçte bireyin kişisel olarak gerçekleştirebileceği bazı uğraşlar memnuniyet düzeyinin tekrar yükselmesine neden olabilecektir (Solmuş, 2000:187). Çalışanın mevcut durumu kabullenmesi, yaşına bağlı olarak iş değiştirme becerisinde meydana gelen azalma ve gelecekle ilgili beklentilerinde ortaya çıkan olumsuzluklar memnuniyet düzeyinin tekrar yükselmesine neden olabilecek belli başlı etkenlere örnek olarak gösterilebilir.

Ayrıca; yapılan pek çok araştırma yaş ile yapılan işin karakteristiğinin de çalışan memnuniyeti üzerinde önemli etkileri olabileceğini ortaya koymuştur (Janson ve Martin, 1983).

### 3.2.3.2. Cinsiyet

Gelişen dünyamızda yüzyıllardır işgücü piyasalarına egemen olan erkek hegemonyasının her geçen gün artan kadın işgücü lehine değiştiğini görmekteyiz. Oransal olarak bakıldığında her ne kadar erkek işgücü oranını yakalamaktan oldukça uzak olsa da, gelinen nokta kadın işgücü açısından oldukça önemlidir. Bu açıdan bakıldığında, gelişen teknoloji ile kadının ev işlerine daha az zaman ayırabilmesi ve iş piyasalarında oluşan kısmi süreli iş imkanlarında görülen artışın etkili olduğu söylenebilir.

Konu ile ilgili olarak yapılan araştırmalarda; çalışanların çalışmaya ilişkin tutumlarında cinsiyete bağlı olarak gösterdikleri farklılıklar incelenmiş, çok küçük farklılıklar dışında benzer sonuçlara ulaşılmıştır (Al-Ajmi, 2006).

Çalışan memnuniyeti araştırmalarının pek çoğunda, cinsiyet değişkenine göre bir farklılık gözlemlenmemekle birlikte (Witt, 1989), yapılan bazı çalışmalarda erkek çalışanların memnuniyet düzeyi, kadın çalışanlara oranla daha yüksek çıkmıştır (Graham ve Welbourne, 1999). Yapılan analizlerde bu durumun normal karşılanması gerektiğine işaret edilerek, kadınların iş ile aile yaşamı arasında oluşan bir dengede yaşadıkları çatışmalar ile genellikle düşük ücretle çalışıyor olmalarının, bu memnuniyetsizliğin temel nedenleri olabileceği vurgulanmıştır. ABD’de Bilgi Teknolojileri sektöründe yapılan bir araştırmaya göre; Bilgisayar Programcıları’nın %34’ü, Sistem Analistleri’nin %33.7’si ve üst yönetici pozisyonundaki kadroların ise sadece %5’i kadınlar tarafından doldurulmaktadır. Yine aynı çalışmada kadın çalışanların, kendileriyle eşit özelliklere sahip (kıdem, yaş, eğitim durumu, sektör deneyimi) erkek arkadaşlarından daha düşük düzeyde maaş aldıkları ortaya konulmuştur (Sumner ve Niederman, (2004).

Yapılan bazı çalışmalarda ise, kadın çalışanların memnuniyet düzeylerinin erkek çalışanlardan daha yüksek olduğu araştırmalara da rastlanılmıştır (Gazioğlu ve Tansel, 2006). Nitekim; Amerika’da üniversite ve özel sektörde çalışan doktora seviyesindeki bilim adamları arasında yapılan bir araştırmaya göre; üniversitede çalışan bayan akademisyenlerin çalışan memnuniyeti, erkek akademisyenlerinkinden daha düşük çıkarken, özel sektörde çalışan erkek akademisyenlerden ise daha yüksek çıktığı tesbit edilmiştir (Bender ve Heywood, 2006).

Bu sonuçlar değerlendirildiğinde; kadın çalışanların genellikle ailenin ekonomik sorumluluğunu tam olara yüklenmedikleri için, iş yaşamına ilişkin beklentilerinin aynı koşullardaki erkek çalışanlara göre daha düşük olmasından kaynaklandığı ifade edilmektedir. Bu açıdan bakıldığında; çalışma yaşamında yer alan kadının, aynı zamanda evde ailesi (eş rolü) ve çocukları ile (anne rolü) ilgilenmek zorunda kalmasının, ayrıca geleneksel yapı çerçevesinde iş saatleri dışında ev içindeki görevlerinin, kadının yoğun olarak çalışma hayatına kendini vermesini engelleyen bir faktör olarak ortaya çıktığı gözlemlenmektedir (Keser, 2006). Ancak bu konuda kesin karar verebilmek için araştırmalarda incelenen kadın ve erkeklerin iş statülerine dikkat edilmesi gerekmektedir (Telman, 2004). İş ya da meslek faktörleri kontrol altına alınmadan yapılan çalışmalarda daha yüksek statülü işlerde çalışmaları sebebiyle erkekler ait memnuniyet düzeyi daha yüksek çıkabilmektedir.

### **3.2.3.3. Eğitim Düzeyi**

Çalışan memnuniyeti ile eğitim düzeyi arasında bir ilişkinin bulunduğu ve bu ilişkinin çeşitli şekillerde ifade edilebileceği yönünde pek çok düşünceler bulunmaktadır. Örneğin beşeri sermaye teorisine göre; yüksek öğrenim görmüş olanların iyi bir işe sahip olacağı ve buna bağlı olarak da yüksek bir memnuniyet düzeyine sahip olacağı ifade edilmektedir (Telman, 2004). Bu görüşe karşıt düşüncede olanlar ise; iyi eğitim görmüş her bireyin iyi bir işe sahip olamayacağı veya beklentilerini karşılayacak bir işte her zaman istihdam fırsatı yakalayamayacağı tezini ileri sürmüşlerdir (Keser, 2006). Nitekim, bu konuda yapılan bir araştırmada; işyeri koşulları kötü olan iş yerlerinde çalışanlarda eğitim seviyesi ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkinin negatif olduğu ortaya konulmuştur. Yine aynı çalışmada kendi eğitimini gördüğü işi yapanlarla çalışan memnuniyeti arasında da pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir (Barlı ve diğ., 2005). İngiltere’de yapılan bir başka araştırmaya göre de iyi eğitilmiş çalışanların memnuniyet düzeylerinin eğitimsiz veya daha düşük profilli çalışanlara göre daha düşük olduğu ortaya konulmuştur (Gazioğlu ve Tansel, 2006).

Bu tartışmalar eğitim düzeyi ile çalışan memnuniyeti arasında çok net bir ilişkinin bulunmadığını ortaya koymaktadır (Vila ve Mora, 2005). Bununla beraber genel beklenti, çalışanın eğitim düzeyi yükseldikçe memnuniyet düzeyinin de artacağı varsayımdır (Florit ve Lladosa, 2007). Çünkü eğitim daha iyi iş olanaklarını ve yüksek

ücreti de beraberinde getirecektir. Ancak bu durumun her zaman gerçekleşeceğini söylemek de pek mümkün görünmemektedir. Örneğin; Hong Kong'da turizm sektöründe yapılan bir araştırmada, iyi eğitilmiş çalışanların memnuniyet düzeylerinin düşük olduğu ortaya çıkmıştır (Telman, 2004). Yine ülkemizde otomotiv sektöründe gerçekleştirilen bir araştırmaya göre de; eğitim düzeyi yüksek olan çalışanın, eğitim düzeyi düşük olan çalışanlara oranla daha az memnuniyet düzeyine sahip oldukları ortaya çıkmıştır (Keser, 2005). Bu durum eğitim düzeyi düşük olan çalışanın gelecekle ilgili fazla bir beklentisinin olmaması ve en büyük gayretinin mevcut işini korumaya yönelik olması gibi nedenlerle açıklanabilir.

#### **3.2.3.4. Medeni Durum**

Çalışan memnuniyeti ile medeni durum arasında güçlü bir ilişki olduğu konusunda pek fazla araştırma bulunmamakla birlikte, yapılan bazı çalışmalarda (Keller, 1983), evlilik ve çalışan memnuniyeti arasında anlamlı ve yüksek düzeyde bir ilişkinin olduğu, evlilik ile çalışan memnuniyeti değişkenleri arasındaki korelasyon katsayılarının cinsiyete göre farklılaştığı, evlilikten alınan memnuniyet düzeyinin, çalışan memnuniyetini etkileyen değişkenlerden biri olduğu gibi sonuçlara da ulaşılmıştır.

#### **3.2.3.5. Kıdem**

Çalışanların hizmet süreleri arttıkça meslekte var olan sorunların da buna paralel olarak çözüldüğü, gelecek kaygısının azaldığı, bu nedenle de çalışanın memnuniyet düzeyinin arttığı düşünülmektedir. Bu konuda yapılan çalışmalar (Güven ve diğ., 2005), çalışma süresinin uzunluğu ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkinin nedenlerini aşağıdaki nedenlere bağlamışlardır:

- Çalışanın kıdemini artması, işini daha iyi kavraması ve bunların çalışana vermiş olduğu başarıma hazzı,
- Kıdeme bağlı olarak örgütün çalışanın ihtiyaçlarını daha çok karşılar olması,
- Çalışanın kıdeme bağlı olarak gittikçe işi ve örgütle daha da bütünleşmesi,
- Kıdeme bağlı olarak örgütün çalışanına daha fazla olanaklar sunması.

Yapılan çalışmalar; çalışanın örgütteki hizmet süresi ile memnuniyet düzeyinin birbiriyle çok yakından ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. İngiltere’de akademisyenler arasında yapılan bir araştırmaya göre, hizmet süresi on yılı aşan akademisyenlerde memnuniyet düzeyinin yüksek olduğu ve üniversite değiştirmeyi düşünmedikleri ortaya çıkmıştır (Oshagbemi, 2000). Çalışan memnuniyetinde kıdem önemli bir değişken olduğu düşünülmeyle birlikte, bu alanda yapılan çalışmalarda farklı sonuçlara da rastlanılmaktadır (Keser, 2006). Kimi araştırmalarda kıdem arttıkça memnuniyet düzeyi yükselmekte, kimilerinde düşmekte, kimilerinde ise iki değişken arasında anlamlı bir ilişki saptanamamaktadır.

### **3.2.3.6. Kişilik Yapısı**

Çalışan memnuniyeti, iş yeri içindeki unsurların bir fonksiyonu olduğu gibi aynı zamanda kişilik yapısı tarafından şekillenen davranış ve tutumların da bir fonksiyonudur (Li ve diğ., 2007). Bu konuda yapılan psikolojik araştırmalarda çalışanın kişilik yapısı ile memnuniyet düzeyi arasında bir tür korelasyonun olduğu ortaya konulmuştur (Williamson ve diğ., 2005). Yine bir başka araştırmada

Çalışma yaşamında elde edilen deneyimlerin kişinin özel yaşamını şekillendirmesinde etkisinin bulunması çok doğaldır. Bu etkileşim olumlu olabileceği gibi olumsuz yönde de ortaya çıkabilir. Bir başka ifadeyle; kişinin çalışma yaşamındaki olumsuz koşullar, kişinin özelliğinde negatif etkileşimler yaratabilecek ve sonuçları itibarıyla de doğrudan özel yaşamına yansiyabilecektir (Tınar, 1997). Nitekim bu konuda yapılan bir araştırmaya göre; nitelik gerektirmeyen, monoton, bireysel yetenekleri kullanmaya olanak vermeyen işlerde çalışan işçilerin ruh sağlığının, nitelik gerektiren işlerde çalışan iş arkadaşlarına kıyasla daha bozuk olduğu saptanmıştır.

Gerçekte kişilik; bireye özgü çok değişken olmayan, belirli bir konuda bireyin ne şekilde davranacağı konusunda tahminlere olanak sağlayan özellikler bütünü olarak tanımlanır. Bireyin iyimser ya da kötümser, içe dönük ya da dışa dönük yapısının olması hayata bakışını etkilemekte ve dolayısıyla bu özelliği iş yaşamına da yansımaktadır. Özellikle; asabi, karamsar, nevrotik yapıda bulunan kişilerin bu özelliklerini işlerine yansıtması imkansız gibidir. Bu tür özellikleri bulunan kişilerin iş ortamından bağımsız olarak mutsuz oldukları, basit sorunları abarttıkları

bilinmektedir. Dolayısıyla; her konuda şikayetçi olan, yani mutlu olamayan çalışan tipi, işi hakkında da memnuniyetsiz olacaktır.

Çalışan memnuniyetini etkileyen kişilik faktörünün değişik boyutları bulunmaktadır. Bunların en önemlilerinden birisi de “olumsuz etkililik”dir. Anksiyete, depresyon, korku ve sinirlenme gibi duyguları içeren olumsuz etkililik; bu özelliğe sahip kişilerde memnuniyetsizlik düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Bu tür bireyler yapı olarak ilgisiz, soğuk, gevşek insanlar olarak nitelendirilmektedir (Özkalp ve diğ., 2003). Yüksek olumsuz etkililiğe sahip bireyler genellikle kızgın, sinirli ve hırslı olurken, düşük olumsuz etkililiğe sahip olan bireyler ise zamanlarının çoğunda sakin ve ağır özelliklere sahiptirler.

Kişilik faktörünün bir diğer alt boyutu ise “kontrol odağı”dır. Bu yaklaşıma göre; bireyler yaşamlarını kendilerinin ya da dış etkenlerin yönlendirdiğine inanırlar. Kendilerinin yönlendirdiğine inananlar içe dönük; şans, kader gibi dış etkenlerin yönlendirdiğine inanlar ise dışa dönük olarak tanımlanırlar. Yapılan çalışmalar, kontrol odağına sahip olan, düzenli ve içe dönük kişilik özelliklerine sahip çalışanların daha yüksek memnuniyet düzeyine sahip olduklarını ortaya koymuştur (Keser, 2006). O’Brein ve Spector bunun nedenini, içe dönüklerin yüksek iş performanslarına sahip olmaları ile açıklamıştır.

Kişiliğin bir başka boyutu da meslek seçimiyle ilgilidir (Telman, 2004). Kişilik özelliklerine uygun bir meslek seçmiş bir birey ile böyle bir seçimi yapma imkanı bulamamış bir bireyin memnuniyet düzeyleri muhtemelen birbirinden farklı olacaktır.

### **3.2.3.7. Çalışanın Statüsü**

Çalışanın yaptığı iş kadar işyerindeki statüsü ve konumu da memnuniyet düzeyini etkileyen bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu konuda yapılan araştırmaların sonucunda net bir ilişki saptanamamakla birlikte, bazı araştırmalarda, çalışanın statüsünün yüksekliği memnuniyet düzeyini yükseltirken, bazı araştırmalarda tam tersi bulgulara da rastlanılmıştır.

Çalışanın statüsüne bağlı olarak memnuniyet düzeyinde dalgalanmalar da olabilmektedir (Keser, 2006). Bunun nedeni; çalışanın yaptığı işin prestiji, aldığı ücretteki farklılık ve işin sağladığı özerklik olarak açıklanabilir. Nitekim bu konuda ikisi



özel olmak üzere dört bankadaki üst düzey yöneticiler arasında yapılan bir araştırmaya göre özel sektör bankalarında çalışan yöneticilerin memnuniyet düzeylerinin, kamu bankalarında çalışanlara göre daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır (Thakur, 2007).

### **3.2.3.8. Kültürel ve Etnik Farklar**

Günümüz iş dünyasında küreselleşmeye bağlı olarak şirketlerin ulusal kimlik kaybına uğraması kaçınılmaz bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir İngiliz şirketinin Türkiye’de faaliyete başladığı anda, bir Japon şirketi de İngiltere’de eş zamanlı olarak faaliyete geçebilmektedir. Dolayısıyla; çokuluslu şirketlerde pek çok farklı ülkeden gelen çalışanlar görev yapmakta ve bu oluşum, gelen şirketi kurulu olduğu ülkenin kültürel, ırksal ve etnik yapısı hakkında bilgi sahibi olma ve o ülkenin insanların işe yönelik yaklaşımlarını dikkate almaları konusunda zorunlu kılmaktadır.

Bu konuyla ilgili olarak bilinen çalışmalar genellikle siyahlar ve beyazlara yönelik araştırmalar olmaktadır. Bu çalışmalar siyah ve beyaz çalışanların memnuniyet düzeylerini inceleme konusu yapmış ve siyahların çok az farkla da olsa beyazlara göre daha düşük memnuniyet düzeyine sahip oldukları sonucuna varmıştır (Keser, 2006). Tuch ve Martin’in araştırmaları; siyahların aynı işi yapsalar da beyazların kendilerine kıyasla daha fazla ödüllendirileceklerine ilişkin kesin bir önyargıya sahip olduklarını ortaya koymuştur.

Ülkeler arasında da çalışanların memnuniyet düzeyleri farklılıklar göstermektedir. Bu noktada ülkelerin gelişmişlik düzeyleri kadar, refah düzeyleri ve çalışanlara sunulan imkânlar da etkili olabilmektedir.

### **3.2.4. Çalışan Memnuniyetini Arttıran Faktörler**

Günümüz dünyasında en iyi işyeri koşulları ve en ulvi kültürel değerler bile insanın çalışmada içsel bir memnuniyet bulacağına asla garantisi olamaz. Bunun temelinde, çalışanların yetiştirilme tarzı, eğitim ve topluluk kaynakları gibi farklı büyüklükte sosyal sermayeler edinerek büyümeleri yatmaktadır. Kimileri psikolojik sermaye geliştirmeyi öğrenirken, diğerleri öğrenmez . Çalışma hayatına atıldıklarında, yaptıkları işi, etkisi altında kaldıkları kültüre göre algırlar (Csikszentmihalyi:2004). Dolayısıyla çalışan memnuniyetini arttırmak isteyen lider, her şeyden önce insanların çalışmayı

isteme nedenlerini anlamak ve ardından da o ihtiyaca yanıt verecek koşulları temin etmek zorundadır.

Çalışan memnuniyetini bireysel, ekonomik, psiko-sosyal ve yönetsel olmak üzere çeşitli faktörlerle arttırmak mümkün olabilmektedir.

#### **3.2.4.1. Bireysel Faktörler**

Çalışanın iş yaşamına ilişkin sorunlarını doğrudan doğruya örgüte yüklemesi her zaman doğru bir yaklaşım olmaktan uzaktır. Bir örgütün tüm çalışanlarını ilgilendiren kaygı ve endişelerin rasyonel bir sorun olarak ele alınması ve değerlendirilmesi bir bakıma anlamlı olabilir. Ancak, bir veya birkaç kişiyi ilgilendiren bir sorunun tüm örgüte mal edilmesi pek de gerçekçi bir yaklaşım olarak değerlendirilmemelidir. Çünkü bu sorun bireyseldir ve kişinin kendi yapısından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla birey kendisine ait yükümlülüklerini ve sorumluluklarını gözden geçirerek çözümü kendi benliğinde aramalıdır.

Çalışanın örgütte yaşadığı sorunların büyük bir bölümünün bireyin kendi kişiliğinden kaynaklandığı göz önüne alındığında; bireyin kendisini çok iyi tanması gerektiği unutulmamalıdır. Bu konuda bireyin kendisini tanması ve memnuniyetsizliğini yenmesi konusunda kişiye özel çözümler geliştirilmesi gerekmektedir (Fındıkçı, 2000).

Bireyin kendini tanması doğru meslek seçiminin temeli olarak kabul edilebilir. Bireyin kişilik yapısı, ilgi alanları ve yetenekleri dikkate alınarak bir mesleğe yönelmesi sağlanmalıdır (Keser, 2002). Örneğin; sosyal ilişkileri iyi olan bir bireyin hakla ilişkiler, insan kaynakları, öğretmenlik gibi alanlara; teknik kabiliyeti yüksek olan bir kişinin mühendisliğe; sanatsal yeteneği ağır basan bireyin ise konservatuar gibi bölümlere yönelmeleri uygun olacaktır.

Çalışanın, sorunlarının çözümünü her zaman örgütten beklemek yerine zaman zaman kendisinin bulmasının, örgütün geliştireceği çözümden daha etkili olabileceği de unutulmamalıdır.

#### **3.2.4.2. Ekonomik Faktörler**

Çalışan memnuniyetine yönelik faktörlerin pek çoğu ekonomik temele dayanmaktadır. Bireyin işe girmesindeki temel sebeplerden birisi gelir elde etmektir. Dolayısıyla

çalışanın memnuniyet düzeyinin arttırılmasına yönelik daha fazla ekonomik faktörlerin kullanılması önem kazanmaktadır. Bu faktörler; ücret artışı, primli ücret, üretime ortaklık sistemleri, kara katılma ve ekonomik ödül verme şeklinde beş başlık altında incelenebilir.

*Ücret artışı:* Çalışanın memnuniyetinde önemli bir yere sahip olan ücret artışı, onu işletmeye bağlayan en önemli güdü olmaktadır. Ancak; ücret artışı bireye hak ettiği ölçüde verilmeli, gereksiz artışlarla bireyde beklentiye dönüşmesine izin verilmemelidir.

*Primli ücret:* Çalışanların almış oldukları sabit ücretin dışında, daha fazla ve verimli çalışmalarını özendirmek amacıyla verilen ek ücrete primli ücret denilmektedir (Tarlan ve Tütüncü, 2001). Primlerin hesaplanmasında sektöre ve iş koluna göre çeşitli yöntemler kullanılabilir.

*Üretime ortaklık sistemleri:* Bu sistemle sağlanmak istenen fayda, çalışanların üretime katılmaları ve ürettiklerinden pay almalarıdır. Bir başka ifadeyle verimliliklerinin arttırılması amaçlanmaktadır. Bu alanda en bilinen metod Scanlon'un geliştirmiş olduğu ve adıyla anılan "Scanlon Planı"dır.

Bu plan temelde çalışanların verimlilik arttırıcı önerilerini komiteler vasıtasıyla yönetime iletmeleri esasına dayanır (Keser, 2006). Komiteler önerilerin uygulanabilir olup olmadıklarına bakarak sonuca karar verirler. Uygulanabilir öneriler hayata geçirilerek ortaya çıkan artı değer çalışanlar arasında paylaşılır.

*Kara katılma:* Çalışanın işe daha fazla yoğunlaşabilmesi için kara katılma yöntemi etkili bir çözüm olarak ele alınabilir. Bireyin performansına bağlı olarak çalışanın kardan pay alması, bireyin yapacağı katkının artması için daha verimli çalışmasına neden olmaktadır (Tarlan ve Tütüncü, 2001). Sonuçta birey işletmeye ne kadar çok katkı sağlarsa, işletmenin geliri de o kadar çok artmakta, bu artış da dolaylı olarak bireyin kazancını arttırmaktadır.

*Ekonomik ödüller:* Çalışan memnuniyetini arttırmanın bir diğer yolu da; işinde başarı gösterenlere ekonomik değer taşıyan ödüller vererek, onların işletmeye daha çok bağlanmasını sağlamaktır. Bu tür uygulamalar işletmeye yenilik getiren bir öneri, buluş veya yaratıcı bir çalışma olabilir. Burada asıl önemli olan çalışanın getirdiği öneri ile ödül arasında bir dengenin olmasıdır (Silah, 2005). Çalışanın yaptıkları ile ödül arasında

kurulan bağı zayıf olduğu takdirde, çalışan ödülün verilmiş amacını unutabileceği gibi, memnuniyet düzeyinde de beklenen bir gelişme olmayacak, hatta tersine bir sonuç ortaya çıkabilecektir.

### **3.2.4.3. Psiko-Sosyal Faktörler**

Çalışan memnuniyetinin artırılmasında bireyin ekonomik faktörlerden olduğu kadar psiko-sosyal faktörlerden de etkilendiği unutulmamalıdır. Son dönemlerde psiko-sosyal faktörler pek çok işletme tarafından dikkate alınmakta, çalışanın ekonomik varlık olmasının yanı sıra, sosyal bir varlık oldukları düşüncesine vurgu yapılmaktadır. Aşağıda bu faktörlerden bazılarını kısaca değineceğiz:

*Çalışmada bağımsızlık:* Bazı çalışanlar için bağımsız olabilmek, yeteneklerini ve yaratıcılıklarını serbestçe kullanabilecekleri bir işte çalışmak çok önemlidir. Bu tür çalışanlar sürekli kontrol altında bulunmaktan hoşlanmazlar, çünkü kendilerinin sürekli sorgulandıkları hissine kapılırlar (Keser, 2006). Bu durum çalışanların sürekli hata yapmalarına yol açabileceği gibi, bireyin yaratıcılık ve yenilikçilik gibi özelliklerinin körelmesi anlamına da gelmektedir.

*Sosyal katılma:* Çalışanların pek çoğu işe girdikleri andan itibaren işyerindeki sosyal faaliyetlere dahil olurlar (Silah, 2005). Bu tür sosyal faaliyetler bireyin memnuniyetini arttırmakta ve dolayısıyla iş verimliliğine katkı da sağlamaktadır.

*Değer ve statü:* Çalışan açısından akıldığında, bireyin gerek yöneticileri tarafından gerekse iş arkadaşları tarafından beğenilmesi ve takdir edilmesi memnuniyet düzeyini olumlu etkilemekte, işine ve işyerine daha fazla bağlanmasına neden olmaktadır. Wichita Eyalet Üniversitesi İşletme Profesörlerinden Gerald Graham tarafından çok değişik çalışma ortamlarında çalışan on beş bin çalışan üzerinde yapılan bir araştırmada; en güçlü memnuniyet unsurunun, yöneticilerden şahsen ve anında takdir görmek olduğu sonucuna varılmıştır (Nelson, 1999:290). Bireyin yaptıklarının görülmemesi ise, daha az çalışmasına ve tembelleşmesine yol açmakta, sonuçta performans ve verim kaybına neden olmaktadır.

*Yükselme olanakları:* Çalışanlar belirli bir süre sonra çalıştıkları işte yükselmek de isteyeceklerdir. Yaptıkları işler, iyice öğrendikten ve tecrübe kazandıktan sonra kendileri için rutin hale gelecek ve sıradanlaşacaktır. Bu nedenle buldukları yerden

daha fazla yetki ve sorumluluk almayı arzu edeceklerdir. İlerleme olanakları kısıtlanan ve tıkanan bireyin çalışma gayreti ve şevki de azalacaktır.

*Çevreye uyum:* Çalışan, çalıştığı çevrenin fiziki koşullarına olduğu kadar psiko-sosyal koşullarına da kendini uydurmak zorundadır. İçine kapanık, kendi dünyasında yaşamak isteyen bir çalışanın işletmeye olduğu kadar kendine de bir yarar sağlaması düşünülemez. Çalışan işe girdiği andan itibaren, o iş yerinin geleneklerine, kurallarına ve sosyal çevresine bir an önce alışmalı ve üzerindeki yabancılaşma duygusunu atmalıdır. Bu sürecin mümkün olduğu kadar kısa olmasının sağlanmasında, şüphesiz ki yönetimin de gerekli desteği vermesi sağlanmalıdır.

*Öneri sistemi:* İnsan Kaynakları uygulamaları içerisinde yerini bulan öneri sistemi, çalışanın yeniden keşfedilmesiyle ortaya çıkan ve günümüzde pek çok işletmede de kullanılan bir psiko-sosyal araç türü olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanın her türlü görüşünün değerli olduğu vurgusu yapılan bu sistemde, çalışan her türlü düşünce ve şikayetini önerileri ile birlikte yönetime sunmakta, firma ise bu önerilere dayalı olarak geliştirdiği yeni düzenlemelerle çok değerli maddi kazanımlar sağlayabilmektedir.

*Psikolojik güvence:* Çalışan açısından bakıldığında psikolojik güvence, fiziksel anlamdaki bir güvenceden çok daha fazla mana içermektedir. Çalışanlar, yöneticilerinin ve işverenin, kendilerine yönelik tutumlarında olumsuz bir davranış sergilemeyeceklerine inanıyorlarsa, memnuniyet düzeyleri de yüksek olacaktır (Silah, 2005). Bireyler bu güveni hissettikleri bir ortamda çalıştıkları takdirde, kendilerini işlerine daha fazla verecek ve çok daha fazla verimli olacaklardır.

*Sosyal uğraşlar:* İşyerindeki sportif faaliyetler, geziler, konserler, piknikler, kutlamalar, eğlenceler ve kültürel aktiviteler gibi sosyal faaliyetler çalışan memnuniyetini artırıcı unsurlar olarak değerlendirilebilir.

#### **3.2.4.4. Yönetimsel Faktörler**

Çalışan memnuniyeti bireysel faktörlerle ilgili olduğu kadar yönetimsel faktörlerle de yakından ilgilidir. Örgütün sağlayacağı imkan ve fırsatlar, çalışanın bulunduğu işyerine olan aidiyetinin temel belirleyicileri olacaktır. Yönetimsel faktörlerden bazılarını aşağıda kısaca değineceğiz:

*Amaç birliği:* Bir örgütün başarısı, çalışanlarının amaçları ile işletmenin amaçlarının bir arada uyum içerisinde olmasına bağlıdır. Bir başka ifadeyle; örgütün amaçları çalışanlar tarafından iyi algılanmalı, örgüt amaçlarına katkıda bulunmakla bir anlamda kendi amaçlarına hizmet ettikleri bilinci çalışanlara aşılmalıdır.

*Yetki devri:* Genel anlamı ile yetki devri, üstlere ait olan görev ve sorumlulukların bir kısmının astlara devredilmesi anlamına gelmektedir. Bu yöntem bir anlamda çalışanın kendine olan güvenini arttırmakla birlikte, örgüte olan bağlılığını da güçlendirmektedir. Yetki devri, çalışan açısından büyük bir öneme sahiptir. Çünkü bu yönüyle çalışan kendisine değer verildiğini düşünerek, başarılı olmak için daha fazla motive olacaktır.

*Eğitim:* Çalışanların örgüt içerisinde eğitimi, onların gelişimine ve eksik yönlerini pekiştirmelerine imkân sağlamanın da ötesinde, işletmenin kendilerine değer verdiğinin bir göstergesi olarak algılanacak ve çalışanların verimliliğini arttıracaktır.

*Yükselme:* Son yıllarda çalışanların memnuniyet düzeylerine ücretten daha fazla etki eden görevde yükselme, çalışanın başarısına bağlı olarak, örgütün çalışanına sunduğu bir ödöl olarak da algılanabilir. Burada asıl önemli olan; seçilen yükselme politikasının çalışanlar arasında bir ayırımı, kayırmaya neden olmaksızın objektif ölçütlere göre uygulanmasıdır (Viswesvaran ve diğ., 1998).

*Kararlara katılma:* Araştırmacılar katılımcı yönetim anlayışı ile çalışan memnuniyeti arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Yapılan bu araştırmalara göre katılımcı yönetim anlayışının tesis edildiği örgütlerde çalışan memnuniyetinde büyük bir artış olduğunu gözlemlemişlerdir (Kim, 2002). Bu sistem, örgüt yönetiminde kararların alınmasında çalışanlara söz sahibi olma fırsatı tanıması açısından oldukça önemlidir (Tarlan ve Tütüncü, 2001). Kararlara katılma bir yandan işletmenin alt kademelerinin etkisini genişletmekte, diğer yandan yönetimin daha etkili ve sağlıklı karar almasını ve işletme problemlerini daha gerçekçi bir biçimde çözümlenmesini sağlamaktadır.

*İletişim:* Yöneticiler ile çalışanları arasında tesis edilen sağlıklı iletişim kanalları, işyerlerinde çatışmayı azaltan bir yöntemdir. Çalışanlar iletişim sayesinde sorunlarını açıkça ifade edebilirler (Tarlan ve Tütüncü, 2001). Böylelikle; belirsizlik, güvensizlik gibi sorunlar ortadan kalkmakta, çalışan kendisini daha önemli hissetmektedir.

*Motive edici işler tasarlama:* Zaman zaman birçok işyeri çalışanları için sıkıntı kaynağı olabilmektedir. Sebebi ne olursa olsun, bu tür durumlarda çalışandan işine dört elle sarılması ve ondan yüksek performans beklenmesi gerçekçi bir yaklaşım olmaz (Tarlan ve Tütüncü, 2001). Bu amaçla, işletmeler bireyin şevkle iş yapabilmesi için iş genişletme, iş zenginleştirme ve iş rotasyonu gibi uygulamalara başvurabilirler.

*Örgütsel destek sağlamak:* Çalışanlar açısından bakıldığında, bir örgütte politika ve uygulamalarda çalışanlara adil davranılması, iş koşullarının çalışanlar açısından daha rahat ve uygun bir hale getirmek için düzenlemeler yapılması, amirlerin astlarına zor durumlarda destek vermesi, insan kaynakları departmanının yapmış olduğu çeşitli faaliyetlerle çalışanlara değer verildiğini ve onlara yatırım yapıldığının vurgulanması, örgütsel destek olarak algılanabilecek faaliyetlerdir (Telman, 2004). Çalışanlara destek sadece iş yaşamına ilişkin olmayıp, çalışanın iş dışı yaşamına yönelik de olabilir.

Örgütsel desteğin çalışan tarafından hissedilmesi, bir yandan çalışanı örgüte bağlayacak, diğer yandan da bireyin memnuniyet düzeyini arttıracaktır.

*İşe uygun eleman seçilmesi:* Bir örgütte çalışanın istediği işi yapıyor olmasının önemi hem kendisi hem de içinde bulunduğu örgüt için büyüktür. Bununla birlikte; örgütün de çalışanına onun kişilik, yetenek ve becerilerine uygun iş vermesi çok önemlidir. Yanlış eleman seçimi hem örgüte hem de bireye telafisi zor sonuçlar doğuracaktır (Silah: 2005). Çalışan, kendi vasıflarından daha düşük bir işte çalıştırıldığı takdirde memnuniyet düzeyi olumsuz etkilenecek ve kendisinden yeterli verim alınamayacaktır.

### **3.2.5. Çalışan Memnuniyetinin Olumsuz Sonuçları**

Çalışan memnuniyetinin sağlanamadığı ya da çalışan memnuniyetinin yeterli düzeyde olmadığı durumlarda, çalışan ve işletmelerin bir dizi olumsuz davranışsal sorunlarla karşılaşmaları muhtemeldir. Bu olumsuz davranışsal sorunlar, yüksek işgücü devir oranı, yüksek devamsızlık, düşük işletme sadakati, yabancılaşma, stres, makine ve tesislere zarar verme, daha düşük zihinsel ve bedensel sağlık, verimsizlik olarak sıralanabilir.

*İşten ayrılma:* Çalışan memnuniyeti ile işten ayrılma eğilimi arasında çok kuvvetli bir ilişki söz konusudur. Bu ilişki birçok akademisyen tarafından da kavramsallaştırılmıştır. Yapılan araştırmalar, genellikle memnuniyet ile işten ayrılmanın birbiri ile yüksek

düzyeyde ilişkiili olduğunu ortaya koymuştur (Shipton ve diđ., 2006). Bireyin kendi isteğiyle işten ayrılması durumunda herhangi bir mağduriyeti söz konusu olmayacak, ancak bu durumda örgütün etkilenme düzeyi, ayrılan kişinin yapısına göre değişecektir. Örneđin; performansı yüksek bir kiři ya da yönetici işten ayrılmış ise, bu kişinin ayrılması örgüt ačíısından bir kayıp olarak nitelendirilecektir. Yerine kısa zamanda uygun birinin bulunması kolay olmamakta, bulunsa dahi yeni alınan kişiye yapılacak yatırım ve geçen zaman kaybı örgüt için ilave bir maliyet getirecektir (Keser, 2006). Eđer ayrılan kiři performansı düşük bir çalışan ise, örgüt bu durumda herhangi bir kayıp yaşamayacaktır.

*İşe devamsızlık:* alışanın işyerine yönelik memnuniyetsizliğinin bir ifadesi olarak devamsızlık, çalışanın mevcut işinden ayrılma arzusu ile ilişkilendirilen bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır. Bir başka ifadeyle devamsızlık; çalışanın geçerli bir mazereti olmaksızın işe geç gelip erken ayrılması olarak tanımlanabilir.

İşinde memnuniyetsizlik yaşamaya başlayan çalışan, çevresindeki iş olanaklarını ve diğer pozisyonlar hakkında mantıksal değerlendirmeler yapmaya başlar. Dolayısıyla işe devamsızlık, çalışanın mantıksal değerlendirme sürecinin ilk basamağını temsil etmektedir de denilebilir.

Çalışanın memnuniyet düzeyi ile işe devamsızlık arasında ters yönlü bir ilişki saptanmıştır (Baş ve Ardıç, 2002). Bir diğer ifadeyle; memnuniyet düzeyi düşük olan çalışan, işe devamsızlığını alışkanlık haline getirmekte, memnuniyet düzeyi yüksek ise bu oranının düştüğü görülmektedir.

*İşe performansı:* Her ne kadar “mutlu çalışan, verimli çalışan’dır.” şeklindeki geleneksel bir anlayış yıllarca örgütler tarafından genel kabul görse de, bu konuda yapılan emprick çalışmalar performans ile memnuniyet arasında doğrudan kuvvetli bir ilişki ortaya koyamamışlardır. Günümüzde bu ilişki aralarında üst düzey yöneticilerin ve akademisyenlerin de bulunduğu pek çok teorisyen ve uygulamacının ilgisini çekmeye devam etmektedir. (Selladurai, 1991). Bununla birlikte; Igbaria ve Guimares’in (1993), Bilgi Sistemleri personeli üzerinde yaptıkları bir çalışmada, çalışan memnuniyeti ile işe performansı arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu ortaya konulmuştur.



Literatürde, çalışan memnuniyetinin mi performansı arttırdığı yoksa performansın mı çalışan memnuniyetini arttırdığı konusunda ayırım net değildir. Bu konuda iki zıt görüş bulunmaktadır. Birinci görüşe göre; çalışan memnuniyeti performansa neden olmaktadır. İşini seven ve daha iyi çalışan kişinin performansı doğal olarak artacaktır. İkinci görüşte ise; çalışan yüksek performans sergilediğinde memnuniyeti daha fazla artacaktır. Çünkü yüksek performans sergileyen çalışan daha fazla ücret alabilir, daha fazla takdir görebilir ve daha hızlı terfi edebilir (Keser, 2006). Yani çalışan performansı yükseldiğinde ödülle karşılaşacaktır. Şüphesiz ki bu durum çalışanın memnuniyetine de yansıtacaktır.

*İşçi sağlığı ve iyilik hali:* Bazı çalışma psikologları, çalışanın memnuniyetsizliği ile çalışanın sağlığı arasında bir ilişki olduğu yönünde görüş ortaya atmışlardır. Yapılan araştırmalar; çalışanın memnuniyet düzeyinde meydana gelen düşüklüğe bağlı olarak ciddi sağlık problemleri görülebileceğini ortaya koymuştur (Keser, 2006). Yine yapılan bazı araştırmalarda; memnuniyet düzeyi düşük çalışanlarda uyku problemi ve mide ağrısı şikâyetleri gibi bulgulara rastlanılmıştır.

*Öfke ve sabotaj:* Çalışan memnuniyetinin düşüklüğü, bireyin işyerinde bazı normal dışı tepkiler vermesine yol açabilmektedir. Bu tepkilerden biri olan öfke, iş yaşamında çalışanın iş yükünün artmasından, ücret probleminden, uygunsuz çalışma koşullarından, iş kontrolünün düşük olmasından, kişiler arası çatışmalardan, genel bir ifadeyle işyerindeki mutsuzluğundan kaynaklanmaktadır.

Çalışanın normal dışı tepkilerinden birisi de sabotajdır (Telman, 2004). Çalışanın işyerine, iş aletlerine, makinelere veya kendisine ve çevresine zarar vermesi olarak tanımlayabileceğimiz sabotaj; işyerindeki memnuniyetsizliğe bağlı normal bir tepki olarak algılanmamakta; psikolojik sorunlu ya da problemlili bir kişiliğe sahip bireylerce verilen tepki olarak kabul edilmektedir. Bu tepki bilinçli bir şekilde ortaya çıkabileceği gibi, bilinçsiz de olabilir.

### **3.2.6. Çalışan Memnuniyetinin Ölçülmesi**

Yapılan araştırmalar, çalışan memnuniyeti ile memnuniyetsizliğinin, bir başka ifadeyle çalışanın ne istediği ile neye sahip olduğunun, en iyi şekilde, bazı değerlendirme süreçleri doğrultusunda belirlenebileceğini ortaya koymuştur. Çalışan memnuniyetinin

ölçülmesinde genel olarak tutum ölçeklerinin kullanıldığı bilinmektedir (Tarlan ve Tütüncü, 2001). Bu alanda en çok bilinen ölçekler aşağıda kısaca özetlenmiştir.

*Minnesota Çalışan Tatmin Ölçeği:* En fazla bilinen ve çalışmalarda kullanılan ölçektir. Ölçekte, işin çeşitli yönleri ile ilgili ifadeler bulunmaktadır. 1967 yılında Weiss, Dawis, England ve Lofquist tarafından geliştirilmiştir. Aslı Baycan tarafından 1985 yılında Türkçe'ye çevrilen bu ölçeğin tercümesi, Baycan, Oran, Görgün ve Bayraktar tarafından araştırmalarda kullanılmıştır. 2 ayrı form halinde kullanılan ölçek, 100 uzun, 20 kısa sorudan oluşmaktadır (Keser, 2006). Her bir ifade “hiç memnun değilim”, “memnun değilim”, “kararsızım”, “memnunum” ve “çok memnunum” olmak üzere 5 aşamalı likert tipi ölçekle değerlendirilmektedir.

*İş Betimlemesi Ölçeği:* En çok kullanılan analitik yöntemlerden birisidir. 1969 yılında Smith, Kendal ve Hulin tarafından ortaya konmuş ve 1985 yılında JDI Araştırma Grubu tarafından geliştirilmiştir. Ölçekteki ifadelerin basit sıfatlardan ya da kısa cümlelerden oluşması nedeniyle 40'dan fazla dile çevrilmiştir. Bu endekste işin özellikleri, ücret, yükselme olanakları, kişiler ile iletişim, gözetim gibi alt ölçekler yer almaktadır. Toplam 72 sorudan oluşan ölçekte; her alt ölçekle ilgili sıfat ya da kısa paragraflar bulunmaktadır (Tarlan ve Tütüncü, 2001). Her bir ifade “Evet”, “Hayır” ya da “Bilmiyorum” şeklinde 3 aşamalı olarak değerlendirilmektedir.

*Brayfield ve Rothe'nin Çalışan Memnuniyeti Ölçeği:* Çalışan memnuniyetini ölçmek amacıyla Brayfield ve Rothe'in geliştirdikleri ölçek Türkçeye uyarlanmış ve çeşitli araştırmalarda Türkiye'de de uygulanmıştır. Beş ifadeden oluşan ölçekte iki soru ters değerlendirme tarzındadır. Ölçek “Çok Mutsuzum”dan “Çok Mutluyum”a 5 aşamalı likert tipi örnekle değerlendirilmektedir.

*Hacman ve Oldman'ın Çalışan Memnuniyeti Ölçeği:* Hacman ve Oldman tarafından geliştirilen ölçek, çalışanların işyerinde duydukları memnuniyeti, memnuniyet düzeyini ölçmektedir. Ölçek, bireysel faktörler, kontrol-özerklik, kişilerarası faktörler, işletme politikaları, fiziksel koşullar ve ücret bölümlerini içerir (Bediz ve diğ., 2004). Alınan puanlar işten alınan memnuniyet düzeyinin yüksekliğini ifade eder. 14 maddeden oluşan ve 5 seçenekli bir dereceleme ölçeğidir.

*Spector'un Çalışan Memnuniyeti Ölçeği:* Spector'un ölçeği toplam 36 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin 9 alt boyutu bulunmaktadır. Her bir alt boyut dört soru ile test edilmektedir. Bunlar; ücret, ilerleme, amir, sosyal haklar, ödüller, örgütsel normlar, çalışma arkadaşları, işin doğası ve iletişimidir.

*Ivancevich ve Donnely'in Çalışan Memnuniyeti Ölçeği:* Ölçek dokuz yargıdan oluşmaktadır. Bunlar;

İşim, organizasyon içerisinde gelecekte ilerleme fırsatı veriyor.

Örgütün başarısında benim yaptığım işin önemi büyük değil.

İşim, yetenek ve becerilerimin artmasını destekliyor.

İşim, örgütteki diğer kişiler tarafından önemseniyor.

İşim, bir takım amaç ve hedefler koymaya imkan sağlıyor.

İşim, bende bir şeyler yaratma duygusu doğuruyor.

İşim, örgüt dışındaki insanlarca önemseniyor.

İşim, çok karmaşık değil.

İşim, eğitimim ve önceki iş tecrübelerimi kullanmama izin veriyor.

*Porter'in Gereksinim ve Memnuniyet Ölçeği:* Porter'ın geliştirmiş olduğu ölçek Maslow'un teorisine, insanın öncelikle birincil ihtiyaçlarının karşılanması, daha sonra da ikincil ihtiyaçlarının karşılanması gerektiğine dayanmaktadır (Tütüncü, 2000). Porter buradan hareketle, çalışanın algıladığı mevcut koşullar ile ideal kabul ettiği koşullar arasında ilişki kurmaktadır.

Bununla birlikte söz konusu ölçekler bir bütün olarak incelendiğinde; tümünün çalışanların işlerinden duydukları memnuniyet düzeyini ölçmekle birlikte, değişim sürecinin temel bileşenleri ve bu bileşenlerden duyulan memnuniyet düzeyine ilişkin bir bilgi içermedikleri gözlenmektedir. Daha açık bir ifade ile çalışan memnuniyeti ölçeklerinin sadece çalışanların kendi işlerinden duydukları memnuniyet ya da memnuniyetsizliği konu aldığı, bunun dışında çalışanların örgütün yönetsel

uygulamalarından duyduğu memnuniyet düzeyi hakkında bir bilgi içermediği söylenebilir.

Bununla birlikte banka birleşmeleri gibi değişimin yoğun olarak yaşandığı durumlarda çalışanların memnuniyet düzeyini yapmış oldukları işten çok, mensubu oldukları örgütün uygulamaları belirlemektedir. Bu nedenle mevcut ölçeklerin araştırmanın amaçları açısından yetersiz kalacağı değerlendirilmiş ve değişim sürecini tüm yönleriyle ölçebilecek bir ölçeğe ihtiyaç duyulmuştur.

Bu kapsamda yapılan, McKinsey tarafından geliştirilen ve Thomas Peters ve Robert Waterman'ın ifadesi ile değişimin sert ve yumuşak taraflarını ölçebilecek yeterlilikte olan Yedili Çerçeve Ölçeği baz alınmıştır.

Dünyanın en büyük danışmanlık kuruluşlarından bir olan McKinsey; gerek modelin oluşumu aşamasında gerekse tüm dünyada tanınması ve yaygınlaşmasında çok önemli katkılar sağlamıştır. Bu modelin öğretimde getirdiği kolaylıkları gözlemleyen Pascale ve Athos, modeli Harvard ve Stanford Üniversitelerindeki derslerinde kullanmaya başlamışlar, The Art of Japanese Management (Japon Yönetim Sanatı) adlı kitaplarının kavramsal temeli olarak kullanmışlardır. Karar alma bilimlerinin katı sayısalı alanında ün yapan Kuzey Carolina Üniversitesi Öğretim Üyelerinden Harvey Wagner modeli işletme politikası dersinde kullanmıştır. Model, büyük saygınlığı olan yetmiş beş şirket üzerinde büyük bir başarıyla denenmiş ve çok başarılı sonuçlar alınmıştır. Çalışmamızda bizim de tercih ettiğimiz Yedili Çerçeve Modeli aşağıdaki öğelerden oluşmaktadır (Peters ve Waterman, 1987);

*Strateji:* Zaman içerisinde belirlenmiş amaçlara ulaşmak için bir örgütün kıt kaynaklarını tahsise yönelik plan ya da eylem yöntemleri olarak tanımlanabilecek strateji başlığı altında; örgütün geleceğinden duyulan güven ve kurumsal itibar konularından duyulan memnuniyet düzeyi ele alınabilir.

*Yapı:* Personelin görev, yetki ve sorumluluk ilişkisi olarak tanımlanabilecek yapı başlığı altında; çalışanların örgütün yapısı ile görev yetki, sorumluluk ilişkisinden duydukları memnuniyet düzeyi ele alınabilir.

*Sistemler:* Örgüt içerisinde işlemsel hale getirilmiş rutinleştirilmiş süreçler olarak tanımlanabilecek sistemler başlığı altında; yapılan işin niteliği/özellikleri ve çalışma koşullarından duyulan memnuniyet düzeyi ele alınabilir.

*Personel:* Bir örgütteki yerleşik kişisel gelişim, destek ve tanıma uygulamaları olarak tanımlanabilecek personel başlığı altında; çalışanların ücret, ödül, kariyer olanakları, eğitim ve gelişme imkanlarından duydukları memnuniyet düzeyi ele alınabilir.

*Yönetim Stili:* Anahtar yöneticilerin davranış kalıpları olarsak tanımlanabilecek yönetim stili başlığı altında; çalışanların yöneticilerle olan ilişkileri, yönetim/liderlik yaklaşımından duyulan memnuniyet düzeyi açıklanabilir.

*Beceriler:* Anahtar personelin ya da bir bütün olarak firmanın belirgin yetenekleri olarak tanımlanabilecek beceri başlığı altında; firmayı diğer firmalardan ayıran temel yetkinlik konusu işlenebilir. Bu faktör strateji ile ilgili olduğu için ankette de ayrı bir başlık olarak ele alınmamıştır.

*Paylaşılan Değerler:* Bir örgütün üyelerine özümsettiği belirgin anlamlar ya da yol gösterici kavramlar olarak tanımlanabilecek paylaşılan değerler başlığı altında; örgüt kültürü, örgüt iklimi, örgütsel adalet, örgütsel iletişim düzeyi ve çalışma arkadaşları ile ilişkilerden duyulan memnuniyet düzeyi açıklanabilir.

## **BÖLÜM 4: BANKA BİRLEŞMELERİNİN ÇALIŞANLARIN MEMNUNİYETİ ÜZERİNE ETKİLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

### **4.1. Araştırmanın Problemi**

Çalışan memnuniyeti, başta bankalar olmak üzere, birleşme veya satın alma yoluyla büyümeyi tercih eden şirketlerin başarılı olup olmadıkları konusunda temel kriterlerden biri olarak ele alınmaktadır. Dünyadaki birleşme ve satın almaların yaklaşık %70'inin başarısızlıkla sonuçlandığı günümüzde, Türkiye'deki en büyük banka birleşmesi olarak kabul edebileceğimiz Halkbank-Pamukbank birleşmesinin, çalışan memnuniyeti açısından başarısının ne durumda olduğunun tespit edilmesi, çalışmamızın problemini oluşturmaktadır.

### **4.2. Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmada, Halkbank-Pamukbank birleşmesinin ne kadar başarılı olup olmadığının, çalışanlarının memnuniyeti üzerindeki etkilerinin ölçülmesi yöntemiyle belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu çerçevede yapılan literatür taramasına bağlı olarak birleşme ve satın alma faaliyetlerindeki başarısızlığın temel sebebinin, insan faktörüne gereken önemin verilmemesi olduğu vurgulanmış, çalışanların memnuniyet düzeyinin, birleşme ve satın alma faaliyetinde bulunan şirketler açısından ne kadar önemli olduğu ortaya konulmaya çalışılmıştır.

### **4.3. Araştırmanın Önemi**

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, ülkemizdeki banka birleşmelerinin başarısını etkileyen faktörleri ortaya koyması açısından önem taşımaktadır. Bu çerçevede uygulamacılar açısından da ileride gerçekleştirilecek birleşme ve satın alma faaliyetlerine katkı sağlayacağı ve konu ile ilgili bundan sonra yapılacak çalışmalara temel teşkil edeceği değerlendirilmektedir.

### **4.4. Araştırmanın Varsayımları**

Bu çalışma aşağıdaki varsayımlardan hareketle gerçekleştirilmiştir.

1. Bu araştırmada ele alınan değişkenler ve ilişkiler dışında kontrol altına alınamayan değişkenlerin etkisi söz konusudur. Ancak; ele alınan değişkenler arasındaki ilişkilerin, araştırılmak istenilen alanı yansıttığı varsayılmıştır.
2. Bu araştırmada kullanılan veri toplama araçlarının ölçülmek istenilen özellikleri doğru olarak ölçtüğü varsayılmıştır.
3. Deneklerden oluşan örneklem grubunun evreni temsil ettiği varsayılmıştır.
4. Çatışma sosyal örgütlerde gözlenen doğal bir olgudur.

#### **4.5. Araştırmanın Hipotezleri**

Araştırma ile Halk Bankası Pamukbank birleşmesinin, çalışanların memnuniyet düzeylerine etkilerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu çerçevede aşağıdaki hipotezler araştırma hipotezi olarak belirlenmiştir;

H1 = Banka birleşmeleri çalışanların memnuniyetini etkiler.

H0 = Banka birleşmeleri çalışanların memnuniyetini etkilemez.

H1 = Banka birleşmelerinin başarısı ile çalışan memnuniyeti arasında doğrusal ilişki vardır. (Banka birleşmeleri başarı ile yönetilebilirse çalışanların memnuniyeti artar.)

H0 = Banka birleşmelerinin başarısı ile çalışan memnuniyeti arasında ilişki yoktur.

H1 = Banka birleşmelerinin çalışan memnuniyetine etkisi, çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık gösterir.

H0 = Banka birleşmelerinin çalışan memnuniyetine etkisi, çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık göstermez.

#### **4.6. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Bu araştırma; verilerin elde edileceği grup, incelenen bağımlı ve bağımsız değişkenler ile bu değişkenlerin etkileri bakımından aşağıdaki gibi sınırlandırılmıştır:

1. Araştırma Halk Bankası'nda görev yapan 2317 çalışan ile sınırlıdır.
2. alışan memnuniyetini ölçtüğü varsayılan faktörler; "Strateji", "Paylaşılan Değerler", "Personel", "Sistemler", "Yönetim Stili" ve "Yapı" ile sınırlandırılmıştır.

3. Araştırmada ele alınan psikolojik değişkenler, uygulanan ölçüm araçlarının güvenilirlik ve geçerlik boyutlarıyla sınırlıdır.
4. Anket sorularına verilen cevapların güvenilirliği, çalışanların soruları algılama düzeyi ile sınırlıdır.
5. Sosyal bilimler alanında yapılan çalışmaların tamamen deneyselliğe oturtulmamasından kaynaklanan sınırlılık, bu çalışma için de geçerlidir.

#### **4.7. Araştırmanın Yapıldığı Bankaların Tanıtımı**

##### **4.7.1. Halkbank Hakkında Tanıtıcı Bilgiler**

Türkiye Halkbankası; esnaf - sanatkar ve küçük meslek sahiplerine uygun koşullarda kredi vermek amacıyla, 1933 yılında çıkarılan 2284 sayılı Halkbankası ve Halk Sandıkları kanunu ile kurulmuştur.

Kredi hizmetlerini 1938-1950 yılları arasında finansman sağladığı Halk Sandıkları kanalı ile sürdürürken, 1950 yılı itibariyle tüm bankacılık hizmetlerini doğrudan şubeler açarak devam ettirmiştir. 1964 yılında sermaye arttıran banka; ilerleyen yıllar içerisinde aktif bir çalışma temposuna girerek mevduat ve kredi hacmini giderek yükselmiştir.

Banka; zaman zaman Türk bankacılık sektöründe yaşanan dalgalanmalara bağlı olarak bir konsolidasyon merkezi de olmuştur. Yaşanan bu süreçlerde bankaya, 1992 yılında bütün aktif ve pasifleriyle birlikte Türkiye Öğretmenler Bankası T.A.Ş. (Töbank), borç, alacak, mevduat ve taahhütleriyle de 1993 yılında Sümerbank ve 1998 yılında Etibank devredilmiştir.

2000 yılına gelindiğinde halkbank; kamu bankalarının çağdaş bankacılığın ve uluslararası rekabetin gereklerine göre çalışmalarını ve özelleştirmeye hazırlanmalarını sağlayacak 4603 sayılı yasa ile yeniden yapılandırma sürecine girmiştir.

Yeni düzenlemeler çerçevesinde 4603 sayılı Kanun, 20.06.2001 tarihinde kabul edilen 4684 sayılı Kanun ile revize edilerek yeniden yapılandırma süresi içerisinde, Türkiye Emlak Bankasının tasfiyesi ve birleştirilmesi, görev zararlarının tasfiyesi ve kamu bankalarına ortak yönetim kurulu atanması konuları karara bağlanmıştır.



Yeni düzenlemeyle oluşturulan Kamu Bankaları Ortak Yönetim Kurulu; Nisan 2001 tarihinde göreve başlamıştır. Temel amacı çağdaş bankacılık prensipleri ve ticari bankacılık kuralları çerçevesinde ekonomiye artı değer yaratacak, karlı ve verimli bir kurum oluşturmak olan Ortak Yönetim Kurulu; bu hedefler doğrultusunda bankanın organizasyon yapısını tamamen değiştirmiş, bankanın faaliyetlerini; Pazarlama, Krediler, Destek Hizmetleri, Şube Dışı Kar Merkezleri, Mali Kontrol ve Risk Yönetimi olmak üzere 5 ana başlık altında toplamıştır.

2004 yılının ikinci yarısında Pamukbank T.A.Ş., T. Halk Bankası A.Ş.'ye başarıyla devredilmiş, devir işlemleri ise 17.11.2004 tarihi itibariyle tamamlanmıştır. Halkbank – Pamukbank entegrasyonu bankacılık sektöründe örnek olarak gösterilebilecek bir şekilde, birleşme konusunda danışmanlık hizmeti alınan firmaların öngördüğü sürelerden çok önce ve sorunsuz olarak gerçekleştirilmiştir. Bankaya devredilen Pamukbank T.A.Ş.'den gelen şubelerle birlikte şube yapısı yeniden şekillenmiş, yeni yapıda, müşteri segmentasyonu kapsamında, özellikle KOBİ'ler ile orta ve orta üstü gelir sahibi bireysel müşterilere ayrıcalıklı ürün ve hizmetler sunmak, müşteri odaklı kaliteli hizmet anlayışını benimsemek unsurları önem kazanmıştır.

2005 yılında yapılan bir düzenleme ile Ortak Yönetim Kurulu, icra kurulu ve murahhas aza yönetim organları kaldırılarak yeni bir organizasyon yapısına kavuşan banka; bu kurumların yetkilerini bünyesinde toplayan geniş yetkilere sahip genel müdürlük sistemine geçmiştir.

Özelleştirme Yüksek Kurulu'nun 2006 yılında aldığı bir kararla Banka'nın sermayesinde bulunan Hazine hisselerinin "blok satış" yöntemiyle özelleştirilmesine karar verilmiştir. Daha sonra bu karar iptal edilerek hisselerin %25'ine kadar olan bölümünün halka arz suretiyle özelleştirilmesi yöntemi benimsenmiştir.

Bu çerçevede 2007 yılı Mayıs ayında halka arz edilen Halkbankası, yurt içi ve yurt dışında rekor talep toplayarak İMKB tarihine bir başarısı öyküsü olarak geçmiştir. Yoğun ilgi ve yüksek işlem hacminin bir yansıması olarak Halkbank hisseleri 2007 Temmuz ayı başından itibaren İMKB-30 endeksine dahil edilerek Türkiye'nin önde gelen ilk 30 halka açık şirketi arasındaki seçkin yerini almıştır (Halkbank, 2007:7).

#### **4.7.2. Pamukbank Hakkında Tanıtıcı Bilgiler**

Adana Çukurova Bölgesi'ndeki pamuk üreticilerine kaynak sağlamak amacıyla 1955 yılında kurulmuştur. Bakanlar Kurulu'nun 05.03.1955 tarih, 4/4573 sayılı kararı ile Anonim Şirket statüsünde bulunan Pamukbank'ın ortakları arasında; Çukurova Sanayi İşletmeleri T.A.Ş., Çukurova İthalat ve ihracat T.A.Ş., Karamehmetler Hisseli Komandit Ortaklığı ve 500'ü aşkın diğer ortaklar yer almaktaydı. 1973 yılında Çukurova Holding A.Ş. Grubu'na katılan banka'nın TMSF'ye devredilmeden önce yurt içinde 171, yurt dışında 9 şubesi, 623 ATM ve 4040 çalışanı bulunmaktaydı (Pamukbank, 2004).

#### **4.7.3. Halkbank – Pamukbank Birleşme Süreci**

Halkbank – Pamukbank birleşmesinin yasal süreci, “Pamukbank Türk Anonim Şirketinin Türkiye Halkbankası Anonim Şirketine Devri ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına İlişkin Kanun”un Resmi Gazete'nin 31 Temmuz 2004 tarih ve 25539 sayılı nüshasında yayımlanmasıyla resmen başlamış oldu. Konuyu bir basın duyurusuyla halka açıklayan Hazine Müsteşarlığı, kamu kesimine maliyeti en aza indirmek, her iki bankadaki değeri korumak ve yeni değerler ortaya çıkarmak bakımından, bu iki bankanın entegrasyonunun en uygun seçenek olduğunu belirterek, Pamukbank'ın Halkbank'a devrinin zamanında ve etkin bir biçimde yürütülmesini sağlayacak kurumsal ve mali düzenlemelerin Ağustos sonuna kadar uygulamaya konulması ve devrin Ekim sonuna kadar tamamlanmasının hedeflendiğini ifade etmiştir. Yapılan açıklamada; bu düzenlemeyle yeni bankanın; modern ve farklı ürünler sunarak bireysel müşteriler ve KOBİ müşterileri için tercih edilen bir banka olmayı ve en etkin uygulama süreçleriyle yüksek verimlilik düzeylerine ulaşmayı hedeflediği vurgulanmıştır.

Birleşmenin beklenen amaçlara uygun olarak gerçekleştirilmesini sağlamak amacıyla dünyaca ünlü danışmanlık firmalarından biri olan Mc Kinsey'den danışmanlık hizmeti alınmış, danışman firma ve banka uygulamaları doğrultusunda Birleşme Projesi Ekibi oluşturularak, izlenecek iş süreçleri, stratejiler ve zaman planları belirlenmiştir.

Koordinasyon Ofisi, Hukuk Danışmanlığı, Bilgi Teknolojileri, Organizasyon, Operasyon, Pazarlama, Krediler, Hazine Yönetimi ve Yurt Dışı İlişkiler, İç Kontrol ve Teftiş Kurulu'ndan oluşan Birleşme Projesi Ekibi, Ekip Yönlendirme Komitesi altında

ve Proje Yöneticisi başkanlığında operasyonu sorunsuz bir şekilde yöneterek ve gerekli görülen yerlere anında müdahale ederek birleşmeyi gerçekleştirmişlerdir.

Halkbank-Pamukbank birleşme sürecindeki insan kaynakları faaliyetleri o dönemde bu süreci bizzat yöneten Halkbank Genel Müdürü Hüseyin Aydın'la yapılan karşılıklı görüşme ile belirlenmeye çalışılmıştır (Aydın, 2008). Bu kapsamda yapılan görüşmeden elde edilen temel çıkarımlar aşağıdaki başlıklar altında özetlenmiş, görüşmenin ayrıntıları ise EK-4'de sunulmuştur.

#### **4.7.3.1. Üst Yönetimin Tecrübe Düzeyi**

Birleşmeyi yöneten Hüseyin Aydın'ın birleşme sürecinden önce bir ön çalışma olarak daha önceki banka birleşmelerinden Töbank, Sümerbank, Etibank ve Emlak Bankasının Halk Bankasına, Odibank, İstanbul Bankası, Hisarbank ve Emlak Bankasının Ziraat Bankasına devri süreçlerini yakından gözlemlediği belirlenmiştir. Bu bulgu Halk Bankası – Pamukbank birleşmesinin tecrübeli bir yöneticinin liderliğinde gerçekleştiğini göstermektedir.

Halk Bankası – Pamukbank birleşmesini diğer birleşmelerden ayıran temel farklılık ise Genel Müdür tarafından *“Söz konusu banka devirleri banka yönetimlerinin görüşleri alınmadan alınan kararlara istinaden yapılmıştır. Pamukbank'ın Halk Bankasına devri ise her iki banka yönetiminin mutabakatı ile gerçekleşmiştir.”* şeklinde özetlenmektedir.

Ayrıca görüşme verilerinden daha önceki birleşmelere ait aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

*“TÖBANK Aktif ve Pasifi ile bir bütün olarak Halk Bankasına devir edilirken Sümerbank ve ETİBANK'la sadece mevduat devri gerçekleştirilmiştir. Türkiye Emlak Bankasının devri tüm aktif ve pasifleri ile Ziraat bankası üzerinden yapılmıştır.”*

*“Daha önceki birleşmeleri Halk Bankası – Pamukbank birleşmesinden ayıran bir diğer fark ise birleşmelerin tümüyle manuel gerçekleştirilmiş olmasıdır. Bu durum birleşme sürecinin uzamasına yol açmıştır.”*

*“Birleşmeler kapsamında; TÖBANK personelinden isteyenlerin yasal hakları ödenerek ayrılmaları sağlanmış, Halk Bankasında çalışmak isteyenlerinde intibakları yapılarak banka personeli olması sağlanmıştır. TÖBANK birleşmesi sonrasında Halk Bankasına*

*geçen tüm personelin ücretlerinde gerileme olmuştur. Üst düzey personelde ise unvan kayıpları yaşanmıştır. Bilhassa yönetici pozisyonlarında (şube müdürleri) maaşlarda yarı yarıya düşüş olmuş, şube müdürlerinde bir iki istisna hariç tamamı müdür yardımcısı yapılmıştır.”*

*“Sünerbank ve ETİBANK’ın devri sonrasında, bu iki banka personelinden çok az sayıda bir personel Kadro karşılığı sözleşmeli olarak Halk Bankasına geçmiştir.”*

*“Türkiye Emlak Bankası’nın devri sonrasında ise devrolan banka personelinin bir bölümü Ziraat Bankasına, bir bölümü de Halk Bankasına başlamıştır. Unvan ve Özlük haklarında bir gerileme yaşanmamıştır. Ancak bu devir sağlıklı bir devir olmamış, birçok problemlerle karşılaşmış, çözümü uzun yıllara yayılmıştır. Hatta bugün itibariyle de az da olsa çözüme kavuşturulamayan problemler bulunmaktadır.”*

Halk Bankası – Pamukbank birleşmesi öncesinde *“Bu devir ve birleşmelerin olumlu ve olumsuz yönleri incelenmiş, Pamukbank birleşiminde karşılaşılabilecek sorunların neler olabileceği, bunların nasıl ortadan kaldırılabilceği, üzerinde çalışmalar yapılmıştır”*.

Bu veriler Halk Bankası – Pamukbank birleşmesinin diğer banka birleşmelerinden elde edilen tecrübelerin ışığında gerçekleştiğini göstermesi açısından önem taşımaktadır.

#### **4.7.3.2. Birleşme Öncesi Danışmanlık Alma Durumu**

Hakbank’ın birleşme öncesinde bankanın özelleştirmeye hazırlık durumu gözden geçirilmesinin ve özelleştirme stratejisinin geliştirilmesi konularında danışmanlık hizmeti aldığı belirlenmiştir. Ayrıca danışmanlık şirketi tarafından bir çalışma takvimi belirlenmiş, fakat birleşme süreci bu takvimde öngörülenden daha önce tamamlanmıştır. Bu durum Genel Müdür tarafından aşağıdaki şekilde özetlenmiştir.

*“Bir “Özelleştirmeye Hazırlık Danışmanlığı” hizmeti aldık. Söz konusu danışmanlık hizmeti kapsamında Bankanın özelleştirmeye hazırlanmasının gözden geçirilmesi ve bir özelleştirme stratejisi geliştirilmesi konusunda yardım aldık.”*

*“Danışmanlık şirketi tarafında düzenlenen raporda birleşme ile ilgili bir takvim verilmiş, fakat birleşme verilen takvimde belirtilen süreden daha kısa sürede bitirilmiştir.”*

Danışmanlık şirketinin takvimi diğer birleşme tecrübeleri ışığında hazırladığı dikkate alındığında, birleşmenin öngörülen zamandan önce tamamlanmasının uygulamanın görece başarısını ortaya koyduğu söylenebilir.

Ayrıca danışmanlık hizmetinden azami yarar elde edebilmek için her iki bankanın tepe yöneticilerinin yer aldığı bir yönlendirme komitesi kurulmuştur. Fakat komitenin özellikle karar alma sürecinde bazı sorunlar yaşanmış ve proje birleşme sırasında ortaya çıkabilecek sorunları en aza indirebilmek için İnsan Kaynaklarından sorumlu murahhas aza (Hüseyin Aydın, şimdiki Genel Müdür) Proje Koordinatörlüğüne atanmıştır.

Tepe yönetimin birleşme süreci sırasında çalışanlarla iletişimini kurabilmek ve karar alma sürecini alt kademeye kadar yayabilmek için İnsan Kaynakları ve Organizasyondan sorumlu Genel Müdür Yardımcısının Başkanlığında proje grupları oluşturulmuştur. Bu proje gruplarında Genel Müdür Yardımcısından, Birim Yöneticilerine kadar farklı kademlerdeki yöneticiler görev almışlardır. Bu durum Genel Müdür tarafından aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir.

*“Özel görevlendirme ve proje grupları oluşturma yönünde bir yapılanmaya gidildi. Birleşmenin sağlıklı olabilmesi için bir Yönlendirme Komitesi oluşturuldu. Bu komitede Halk Bankasında Murahhas Aza olarak görev yapan Hasan Cebeci, Hüseyin AYDIN, Mehmet Emin ÖZCAN, Cemil ÖZDEMİR ve Pamukbank'ta görev yapan Salim ALKAN ve Selahattin MUTLU yer almışlardır.”*

*“Fakat yönlendirme komitesi sağlıklı işlememiş, yönlendirme komitesinde yer alan Operasyon ve İnsan Kaynaklarından sorumlu Murahhas Azanın Koordinatörlüğünde birleşme çalışmaları yürütülmüştür.”*

*“Birleşme çalışmalarının en kısa zamanda, sorunsuz ve planlı bir şekilde tamamlanabilmesini sağlamak için İnsan Kaynakları ve Organizasyondan sorumlu Genel Müdür Yardımcısının Başkanlığında proje grupları oluşturulmuş ve bu çalışmaların bir proje dahilinde yürütülmesi kararlaştırılmış, projenin en etkin yönetimi ve uygulanmasını sağlamak amacıyla proje yönetimi metodolojisi uygulanmış ve buna yönelik bir proje organizasyon yapısı oluşturulmuştur.”*

*“Oluşturulan proje gruplarında her iki bankada görev yapan üst düzey yetkililer (Genel Müdür Yardımcısı, Daire Başkanı v.s.) görev almışlardır. Ayrıca Proje gruplarının*

*altında alt proje grupları da oluşturulmuştur. Alt proje gruplarının başına ise (Daire Başkanı, Birim Yöneticisi) her iki bankada görev yapan bölüm yöneticileri görev almışlardır.”*

Birleşme süreci başlangıç aşaması bir bütün olarak ele alındığında öncelikle danışmanlık şirketinin tavsiyeleri doğrultusunda her iki bankanın tepe yönetimlerinin yer aldığı bir komite oluşturulduğu, ancak işleyişte yaşanan sorunlara zaman kaybetmeden müdahale edilerek, proje yönetiminin İnsan Kaynaklarından sorumlu murahhas azaya devredildiği, bunun yanında takım çalışmalarının daha alt kademelerde başarı ile uygulandığı gözlenmektedir. Bu durum özellikle hızlı değişimin yaşandığı dönemlerde, rutin zamanlarda başarı ile çalışan komitelerin karar alma sürecinde yaşanabilecek problemler nedeniyle etkisiz kalabileceğini göstermesi açısından önem arz etmektedir. Bunun yanında daha alt kademelerde oluşturulan takımlar, tepe yönetim tarafından alınan kararların sağlıklı olarak uygulanmasını sağlamada oldukça başarı sağlamıştır.

#### **4.7.3.3. Birleşme Öncesi Çalışanların Bilgilendirilmesi**

Birleşme öncesi çalışanlara resmi bir duyuru yapılmamakla birlikte oluşturulan proje grupları aracılığıyla çalışanların süreç hakkında bilgi sahibi olmaları sağlanmıştır.

#### **4.7.3.4. Birleşme Stratejisi**

Birleşme stratejisinin her iki bankanın güçlü ve zayıf yanları göz önüne alınarak belirlendiği anlaşılmaktadır. Genel Müdür; birleşme stratejisine ilişkin yapılan çalışmaları şöyle ifade etmektedir;

*“Birleşme stratejisi belirlenmeden önce, her iki bankanın avantajları ve dezavantajları belirlendi. Her iki bankanın avantajları göz önüne alınarak birleşmedeki ana stratejilerin neler olacağı saptandı.”*

*“Birleşme çalışmalarının proje zaman planı dahilinde gerçekleştirilerek, birleşmenin en kısa zamanda her iki banka personeli için bir sinerji yaratmasının sağlanması, birleşme sonrasında Pamukbank bankacılık sisteminin kullanılması, Pamukbank’ın genç personelinin kaybedilmeyerek Halkbank bünyesine adapte edilmesi, birleşme sonrasında Bankanın daha müşteri odaklı bir yapılanma ve anlayışı özümseyerek*

*özellikle bireysel bankacılık alanına eskisinden daha fazla ağırlık vermesi, mevcut Pamukbank şubelerinden uygun lokallerde olanların korunmasıdır”.*

#### **4.7.3.5. Birleşmenin Yönetimi**

Genel Müdürün aşağıdaki ifadesinden birleşme projesinin İnsan Kaynakları ve Organizasyondan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısının (Halk Bankası) başkanlığındaki, Bilgi Teknolojiler, Organizasyon ve İnsan Kaynakları, Operasyon, Pazarlama, Krediler, Hazine Yönetimi ve Yurt Dışı İlişkiler, Kontrol ve Teftiş Kurulu grupları ile bu gruplara bağlı tali gruplar tarafından, stratejik bir planlama çerçevesinde yönetildiği anlaşılmaktadır.

*“Organizasyon şemasından da görüleceği üzere Yönlendirme Komitesinin altında, İnsan Kaynakları ve Organizasyondan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısının (Halk Bankası) Başkanlığında proje grupları oluşturuldu. Proje Grupları 7 ana gruptan oluştu. (Bilgi Teknolojiler, Organizasyon ve İnsan Kaynakları, Operasyon, Pazarlama, Krediler, Hazine Yönetimi ve Yurt Dışı İlişkiler, Kontrol ve Teftiş Kurulu) Ana Proje gruplarının başkanlıklarına her iki bankada görev yapan ilgili birimlerin üst düzey yöneticileri (Genel Müdür Yardımcıları-Birim Yöneticileri) görevlendirilmiştir. Ayrıca ana proje gruplarının altında Daire Başkanları ve Birim Müdürlerinin başkanlığında tali proje grupları da oluşturulmuştur”.*

Birleşme süreci için yapılan stratejik planlama kapsamında projeler önem ve aciliyet kriterleri temel alınarak önceliklendirilmiş, proje sorumluları belirlenmiş ve her bir proje için faaliyet takvimi oluşturulmuştur. Karar alma sürecinde gecikme yaşanmaması için proje yöneticileri yetkilendirilmiş, bunun yanında olumsuz gelişmelere anında müdahale edebilmek için projenin gelişimi, oluşturulan Koordinasyon Ofisi tarafından adım adım takip edilmiştir. Daha açık bir ifade ile proje yöneticilerine yetki devri yapılmakla birlikte, bu yetkilerin nasıl kullanıldığı ve hangi sonuçların elde edildiği merkezi olarak takip edilmiştir.

*“Her proje grubu projelerini belirlerken, iki hususu göz önünde bulundurmuşlardır. Birincisi Birleşmeden önce bitmesi gereken projeler, ikincisi birleşmeden sonra bitirilebilecek projeler olmak üzere proje geliştirmişlerdir. Proje Yöneticisinin Başkanlığında yapılan toplantılar sonucunda projeler belirlenmiştir. Öncelikli projeler*

*belirlenirken birleşmeden sonra temel bankacılık işlemlerinin ilk etapta yapılabilmesi hedeflenmiştir (Hesaba para yatırma, para çekme, hesap açma, çek tahsilatı, provizyon, takas, eft işlemleri)”.*

*“Tüm projeler adımlandırılmış ve birleşme tarihine göre belirli bir takvime bağlanmış ve projelerin gerçekleşme adımlarının takibi oluşturulan Koordinasyon Ofisi tarafından adım adım takip edilmiştir. Gecikme olabilecek projelerde proje ekipleri koordinasyon ofisi tarafında uyarılarak zamanında bitirilmesi temin edilmiştir”.*

*“İlk önce her iki bankada bulunan bankacılık ürünleri tespit edilmiş, Halk Bankasında bulunan Pamukbank ‘ta bulunmayan bankacılık ürünleri (Kooperatif kredileri, fon kaynaklı krediler gibi) tespit edilerek, ilk önce ilgili kredi birimleri, operasyon birimleri tarafından bu ürünlerle ilgili yazılım talebinde bulunularak bu yazılımların birleşmeden önce tamamlanması sağlanmıştır”.*

*“Proje ekipleri sık sık İstanbul ve Ankara da bir araya gelerek yarı zamanlı olarak çalışmışlar ve projelerin zamanında bitirilmesi yönünde gerekli çalışmayı yapmışlardır. Yalnız Bilgi Sistemlerindeki yazılım ekipleri tam zamanlı olarak çalışmak zorunda kalmışlardır. Operasyonel anlamda yapılması gereken tüm işlemlerle ilgili alınması gereken kararlar için proje ekiplerine tüm yetkiler verilmiştir.”*

#### **4.7.3.6. İnsan Kaynakları Politikaları**

Birleşme öncesinde Pamukbank’ın örgütsel özellikleri, finansal özellikleri ve hukuki özelliklerine ilişkin yapılan çalışmalar Genel Müdür tarafından aşağıdaki şekilde özetlenmiştir.

*“İncelenen konular içerisinde göz ardı edilenler bulunmamaktadır. Pamukbank’ın örgütsel özellikleri tamamıyla oluşturulan ekipler tarafından en ince ayrıntısına kadar incelenmiştir.”*

*“Söz konusu incelemeler birleşme projesinde olduğu gibi bir proje yönetimi yapılması içerisinde (İnceleme ve Değerlendirme Projesi) yürütülmüş ve görevlendirilen Banka personeli tarafından yerine getirilmiştir.”*

*“Personelin istihdam politikaları incelenmiş, şubeler ve genel müdürlük bazında personelin tüm özlük hakları tüm ayrıntısına kadar incelenmiştir.”*



*“Personelin birikmiş izinleri ve bunun toplam mali tutarı, personelin kıdem tazminatlarının mali tutarı, personelin tabi olduğu emekli sandığının durumu, aktüerya açığının ne kadar olduğu ve bankaya ne kadar yük getireceği ile ilgili inceleme yaptırılmış ve rapor tanzim ettirilmiştir.”*

*“Personelin ücretleri ile ilgili olarak detaylı bir çalışma yapılmış, kişi ve unvan bazında ücretler tespit edilmiş ve Halk Bankasındaki ücretlerle karşılaştırılması yapılmış, ücret ve unvan eşleştirilmelerinin nasıl yapılacağına yöntemi belirlenmiş ve belirli bir program dahilinde takvime bağlanmış ve uygulaması başarı ile sonuçlandırılmıştır.”*

*“Yönetici pozisyonu haricindeki personelin sendikalı olması nedeniyle bağlı olduğu sendika temsilcileri ve sendika yetkilileri ile toplantılar düzenlenerek mevcut durum ve birleşmeden sonra sorunlar yaşanıp yaşanmayacağı konusunda görüşmeler yapılmış ve herhangi bir sorunla karşılaşılmayacağı sonucuna varılmıştır.”*

*“Ayrıca birleşme ile ilgili bu konuda uzmanlaşmış kişilerden hukuk danışmanlığı alınmış, bu konuda çıkması muhtemel sorunlar tespit edilmiş ve TMSF yetkilileri ile görüşmeler yapılmıştır. Genel olarak mutabakata varılmış, sorunların ve ileride çıkabilecek risklerin tasfiyesi yöntemi belirlenerek protokol imzalanmıştır. İmzalanan protokol doğrultusunda çıkan sorunlar ve meydana gelen risklerin tasfiyesinde herhangi bir sorun yaşanmamaktadır”.*

Bu bulgular, insan kaynakları alanında herhangi bir konunun göz ardı edilmemesi için yoğun çaba harcandığını, personelin özlük hakları ile ilgili hususların derinlemesine incelendiğini, bunun için oluşturulan ekiplerin çabalarının yanı sıra danışmanlık alındığını ve ilgili kurumlarla gerekli görüşmelerin yapıldığını göstermektedir.

#### **4.7.3.7. Örgüt Kültürlerinin Değerlendirilmesi**

Genel Müdür Halkbank’ın muhafazakar kültürü ile Pamukbank’ın yenilikçi kültürünün sinerji yaratacak şekilde nasıl bütünleştirildiğini, aşağıdaki şekilde ifade etmektedir.

*“Birleşme öncesinde Halkbank’ın kurum kültürünün temel özellikleri, 2000 yılında başlayan yeniden yapılandırma çalışmaları paralelinde bir miktar değişime uğramış olsa da, özellikle KOBİ ve esnaf bankacılığı konusunda uzmanlaşmış, pazarlama ve müşteri odaklılık nosyonunun yeterince oluşmadığı, çalışanlarında “devlet memuru”*

*zihniyetinin izlerine hala rastlanan, bireysel ürünlerde zayıf, çalışan memnuniyetinin göreceli olarak daha düşük olduğu, bir anlamda “hantal” bir yapı sergilemekteydi. Yeniden yapılanma süreci içerisinde önemli bir personel kaybı da yaşanmıştı.”*

*“Pamukbank’ta ise TMSF Yönetimine geçtikten sonra, uzun bir süre duraksama dönemine girmiş, krediler ve pazarlama faaliyetleri askıya alınmış, personelin bir bölümü başka bankalara geçmişti. Pamukbank’ın kurum kültüründe ise, görece genç personel, özellikle bireysel ürünlerde ön plana çıkan dinamik ve yenilikçi bir yapı, yerleşmiş müşteri odaklılık gibi temel özellikler ön plana çıkmaktaydı. Pamukbank’ın kurum kültüründe olan bu yapı Halkbank’ın noksan olan yönlerini kapatmak ve bilhassa bireysel ürünler bazında eksikliğini giderecekti. Kısaca Halk Bankasının eksik yönleri büyük oranda Pamukbank’ın güçlü olan yönleri ile giderilmiş olacaktı.”*

#### **4.7.3.8. Birleşmenin Halkbank’ın Kültürüne Etkileri**

Genel Müdürün aşağıdaki ifadelerinden Pamukbank ve Halkbank’ın örgüt kültürlerinin olumlu yönlerinin alınarak yeni bir kurum kültürü oluşturulmasının birleşme stratejisinin temelini oluşturduğu anlaşılmaktadır.

*“Birleşme olmadan önce iki kurumun kültürünün iyi yönlerini alarak yeni bir kurum kültürü oluşturmak ve bunuda başarı ile uygulamak için birleşmeden sonra gerek Genel Müdürlük bünyesinde ve gerekse şubelerde karma bir yapı oluşturmak kararı aldık. Birleşme sonrasında bunu uygulamaya sokarak şubeleri karma hale getirdik.”*

*“Bir müddet sonra eğitime ağırlık vererek personelin kaynaşmasını sağladık.”*

Birleşme sonrasında Halkbank’ın kurum kültürünün muhafazakar yapısından uzaklaşarak daha dinamik ve müşteri odaklı bir anlayışın bankada hakim olduğu ve bu anlayışın getirileri Genel Müdür tarafından aşağıdaki şekilde özetlenmiştir:

*“Birleşme sonrasında Halkbank’ın kurum kültüründe, daha dinamik ve yenilikçi bir yapı, müşteri odaklı çalışma, çalışan memnuniyetinin artışı yönünde bir değişiklik gözlenmiştir.*

*“Ayrıca performans sisteminin de uygulamaya konulması bilhassa Halk personelinin bakış açısını değiştirmiş, işlemlere kar odaklı bakmayı da öğrenmiştir. Eskiden Faiz dışı*

*gelirlerin giderleri karşılama oranı % 30 lar civarında iken bu oran dönemler itibariyle yükselmeye başlamış, şubelerin bu oranları % 100 seviyelerine gelmiştir.”*

*“Ayrıca iki bankanın kurum kültürünü uyumlu hale getirmek için öncelikle üzerinde durulan ve uygulanan husus her iki banka personelinin hem fiziksel olarak aynı mekanlarda karıştırılması ve bir arada çalışmalarının sağlanması hem de aynı vizyon ve misyona yönelik olarak çalışmaya yönlendirilmeleri olmuştur.”*

*“Diğer taraftan söz konusu personelin özlük hakları da en kısa zamanda birbirine uyumlu hale getirilmiştir.”*

#### **4.7.3.9. Birleşme Süreci Sırasında Çalışanların Bilgilendirilmesi**

Birleşme süreci sırasında çalışanların tam zamanlı bilgilendirilmesine özellikle önem verilmiş ve bunun için elektronik duyuru, yüzyüze görüşme, bilgilendirme toplantıları ve eğitimlerin nasıl kullanıldığı Genel Müdür tarafından şu şekilde ifade edilmiştir:

*“Personelin bilgilendirilmesine Bölgeler kanalıyla şubeler bazında başlanılmış tüm şube personeli yetkililer tarafında aralıklı olarak gerek yüz yüze ve gerekse elektronik duyurular aracılığıyla bilgilendirilmiştir.”*

*“İcra Kurulu Başkanı ve Genel Müdür tarafından yayımlanan ve projede gelinen yasal ve uygulama alanındaki gelişmelerin adım adım paylaşılması elektronik duyurular ile yapılmıştır.”*

*“Diğer taraftan, Genel Müdürlük birimleri tarafından da tüm bölgelerde bilgilendirme toplantıları gerçekleştirilmiştir.”*

*“Ayrıca Halk Bankası personeli için yabancı bir sistem olan MİSTRAL ile ilgili tüm kullanıcılar eğitimden geçirilerek bilgilendirilmişlerdir.”*

Üst düzey yöneticiler arasındaki iletişim ise sık yapılan toplantılar ile sağlanarak, yöneticilerin projede gelinen nokta ve karşılaşılan problemler hakkında bilgilendirilmelerinin yanı sıra gerekli kararların gecikmeksizin alınması sağlanmıştır. Bu şekilde birleşme sürecinde bürokratik yapının getirdiği atalet ortadan kaldırılarak süreç aşağıda da ifade edildiği üzere proaktif bir anlayışla yönetilmiştir.

*“Gerek Ankara ve gerekse İstanbulda oluşturulan her iki bankanın üst düzey yöneticilerinin de bulunduğu proje ekiplerinin yöneticileri ve sorumluları ile çok sık bir araya gelinmiş ve gelişmeler proje bazında tek tek ele alınmış ve karşılanların aşılması için alınması gereken kararlar çoğunlukla bu toplantılarda karara bağlanmış ve birleşme projesinin sağlıklı şekilde tamamlanması temin edilmiştir.”*

*“Birleşme projelerinin gerçekleşme durumları geniş katılımlı bir toplantıda birleşme için en uygun zamanın seçilmesine özen gösterilmiş ve tatil süresinin uzun olacağı 2004 yılının ramazan bayram tatilinin en uygun zaman olduğu ve sorunlar olduğu takdirde çözüm için zamanın olacağı düşünüülerek karar verilmiştir”.*

*“İki bankanın bilgilerinin birleştirilme süreçleri adım adım tespit edilmiş ve gelişmeler oluşturulan ekipler tarafından anlık olarak takip edilmiştir”.*

*“Birleşme anında ve birleşmeden sonra karşılaşılabilecek sorunların çözümünün hangi ekipler tarafından yerine getirileceği ve şube personelinin konular itibariyle nereleri arayacağı detaylandırılmış ve tüm personele bilgi verilmiştir”.*

Genel Müdürün ifadelerinden ayrıca tepe yönetiminin kararlılığı ve çabasının çalışanların projeye olan inançlarını güçlendirerek sürece katılımlarını sağladığı anlaşılmaktadır.

*“Her iki bankanın personeli özverili bir şekilde çalışarak bilgilerin elverdiği ölçüde sağlıklı bir şekilde aktarılmasını sağlamış ve birleşmenin ilk gününde karşılaşılan ve çözümlenmesi gereken sorunları anında ilgili ekiplere ulaştırarak kısa sürede giderilmesini sağlamışlardır”.*

#### **4.7.3.10. Bankaların Entegrasyonunda Kullanılan Yönetim Yaklaşımı**

Bankanın entegrasyon sürecinde merkezi bir yaklaşım belirlenmesi ve projenin başına şu anki Genel Müdürün İnsan Kaynaklarından sorumlu en üst düzey yönetici olarak hem Pamukbank'ın yönetimine atanmış olması hem de birleşmenin başına getirilmiş olması sürecin başarılı bir şekilde sonuçlanmasına katkı sağladığı aşağıdaki ifadelerden anlaşılmaktadır.

*“İki bankanın entegrasyonunda **Merkezi Yönetim** yaklaşımı benimsenmiştir. Birleşme konusunda mutabakata varılması neticesinde Halk Bankasından iki Yönetim Kurulu*

*Murahhas Üyesi Pamukbank Yönetim Kuruluna atanmış, bankayı ayrıntısına kadar tanıma imkanı bulmuşlardır”.*

*“PAMUKBANK’ın örgüt yapısını ayrıntısına kadar inceleme imkanı bulmuşlar ve bankanın avantajlı yönlerini tesbit ederek Halk Bankasına ne tür bir katkı sağlayacağı konusunda bilgi sahibi olarak sürekli banka yönetimini bilgilendirerek, birleşme kararının alınmasında etkili olmuşlardır”.*

*“Ayrıca Operasyon ve İnsan Kaynaklarından sorumlu Yönetim Kurulu Murahhas Üyesi birleşme sırasında aktif olarak görev almış ve Yönetim Kurulu adına birleşmeyi yöneterek başarı ile birleşmeyi tamamlamıştır”.*

#### **4.7.3.11. Birleşme Sürecine Çalışanların Katılımı**

Birleşme sürecine çalışanların katılımı proje ekipleri aracılığıyla sağlanmıştır. Genel Müdür proje ekiplerinin sağladığı katkı ve ekiplerin nasıl faaliyet gösterdiğini aşağıdaki şekilde ifade etmektedir:

*“Birleşme sürecine başından sonuna kadar birleşmenin tüm aşamalarında çalışanların katılımı sağlanmıştır. Daha önceki sorularda da ayrıntılı şekilde anlatıldığı üzere proje ekipleri oluşturulmuş ve oluşturulan proje ekipleri aracılığıyla personelin tamamının katılımı sağlanması yoluna gidilmiştir”.*

*“Birleşmenin sağlıklı şekilde sonuçlandırılması için projelerin tespiti çalışanlar tarafında belirlenmiş ve yöneticilerin onayına sunulmuş ve bu toplantılarda fikir paylaşımına önem verilerek projeler üzerinde tartışmalar yapılarak sağlıklı projeler tespit edilmiştir. Kısaca toplantılarda fikir paylaşımı yöntemi benimsenmiştir”.*

*“Tespit edilen projeler ile ilgili alt proje gruplarının tespitinde ve projelerin adımlandırılmasında tamamı ile personel görev almış ve onların fikirlerinden de yararlanılmıştır”.*

*“Birleşmenin başında sonucuna kadar gerek Genel Müdürlük te görev yapan ve gerekse şubelerde görev yapan tüm personel katılmış ve onların özverili bir şekilde çalışmaları neticesinde başarılı bir birleşme sağlanmıştır”.*

Ayrıca birleşme süreci sırasında sendika ile ilişkilerin de kurulan sağlıklı iletişim sayesinde sorunsuz olarak yürütüldüğü anlaşılmaktadır.

*“Sendika ile ilişkiler İnsan Kaynakları birimi yetkililerince, oldukça olumlu bir ortamda karşılıklı görüşmeler ile yürütüldü. Büyük bir problemle karşılaşılmadı”.*

#### **4.7.3.12. Kilit Çalışanlara Karşı İzlenen Politika**

Genel Müdür başarısız birleşme tecrübelerinde yaşanan hataları tekrarlamadıklarını ve birleşme kapsamında kritik Pamukbank personeline tepe yönetimde görev vererek diğer personelin motivasyonunu yüksek tuttuklarını ifade etmiştir. Ayrıca hiçbir personelin mali kaybının olmasına izin verilmeyerek birleştirme sürecinde izlenen “kazan kazan” politikasını aşağıdaki şekilde özetlemektedir.

*Yönetimin izlemiş olduğu İnsan Kaynakları Yönetimi politikalarıyla başarısız birleşmelerde görülen çalışanlar arasındaki “bizler ve onlar” ayırımına izin vermemiştir;*

*“Birleşmeden önce Pamukbank’ın TMSF’ nin yönetimine geçtiği tarihten birleşmenin gerçekleştiği yaklaşık iki senelik bir dönemde, bankada görev yapan bilhassa üst düzey yöneticilerin (Genel Müdür Yardımcısı, Birim Yöneticisi, Şube Müdürü ) önemli bir bölümü bankadan ayrılarak başka bankalara geçmişlerdi. Ayrıca alt düzey personelden de ayrılanlar olmuştu. Dolayısıyla ayrılabilir durumda olan personel sayısının minimal düzeyde olacağı tahmin edilmekteydi. Bankanın esas ihtiyacı genç olan alt personelin yanı sıra bilhassa pazarlama birimlerinde görev yapan yetkili ve yetkisiz düzeydeki personeldi. Bilhassa şubelerde görev yapan MİY düzeyindeki personele bankanın gereksinimi vardı. Çünkü daha önceleri bankada pazarlama birimi yoktu, ancak yeniden yapılanmadan sonra pazarlama birimleri oluşturulmuş ve tecrübeli personel sayısı çok yetersizdi. Bu nedenle bu gruba bankanın çok ihtiyacı vardı. Personel ayrıntılı bir şekilde bilgilendirilerek mali olarak kayıplarının olmayacağı hatta alt kademe personelde artışların olacağı, herkesin unvan kayıplarının olmayacağı herkese eşdeğer görev verileceği konusunda tüm personel bilgilendirilmiştir.”*

*“Birleşmeden hemen sonra Pamukbank’tan üç adet personelin Genel Müdür Yardımcılığına atanması, bazı birim yöneticilerinin Daire Başkanı yapılmış olması*

*Pamukbank personeli üzerinde olumlu etki yapmış ve ayrılmayı düşünen bazı personeline ayrılmaktan vazgeçmesi yönünde etkili olduğu söylenebilir.”*

#### **4.7.3.13. İletişim Sistemi**

Genel Müdürün aşağıda yer alan ifadelerinden, şubelerin gerek bölge koordinatörlüğü personeli ve gerekse genel müdürlük elemanları tarafından ziyaret edilerek ve Genel Müdürlük birimleri bazında eş zamanlı toplantılar düzenlenerek, Pamukbank personeline Halkbank’ın ihtiyaç duyduğu mesajı verildiği ve personelin hangi birimlerin nerede birleştirileceği, birimlerde görev yapanların aynı birimlerde görev alacakları konusunda da bilgilendirilmeleri sağlandığı anlaşılmaktadır.

*“Daha önceki sorularda da değinildiği üzere, Halk Bankasının yeniden yapılanmadan sonra önemli sayıda personel kaybı yaşadığı ve genç-dinamik Pamukbank personeline bankanın ihtiyacının bulunduğu her fırsatta gerek banka Yönetimi ve gerekse diğer banka yöneticileri tarafından devamlı gündeme getirilmiş ve personelin beyninde yer etmesi sağlanmıştır.”*

*“Tüm şubeler gerek bölge koordinatörlüğü personeli ve gerekse genel müdürlük elemanları tarafından ziyaret edilerek devamlı bilgilendirme toplantıları düzenlenerek personelin tereddütlerinin giderilmesi sağlanmıştır”.*

*“Genel Müdürlük birimleri bazında ise eş değer birimler arasında toplantılar yapılarak Genel Müdür Yardımcısının başkanlığında ve Daire Başkanlarının katılımı ile toplantılar düzenlenerek bilgilendirmeler yapılarak tereddütler giderilmiştir”.*

*“Hangi birimlerin nerede birleştirileceği, birimlerde görev yapanların aynı birimlerde görev alacakları konusunda da bilgilendirilmeler yapılmıştır”.*

*“Yapılan bu toplantılar çok büyük bir yarar sağlamış ve ayrılan personel sayısının az olmasında yararlı olmuştur”.*

#### **4.7.3.14. Çalışanların Motivasyonunu Olumsuz Etkileyen Gelişmeler**

Pamukbank personelinin motivasyonunu olumsuz etkileyen temel etmenin belirsizlik olduğu ve bu sorunun kurulan iletişim sistemi ve tutarlı uygulamalar ile giderildiği Genel Müdürün aşağıdaki ifadelerinden anlaşılmaktadır.

*“Pamukbank personeli bankanın TMSF’ye devredilmesinden itibaren yaklaşık iki sene bir boşluk dönemi yaşamıştır. Bu dönemden sonra iki bankanın birleştirilmesine karar verildikten sonra personelin tedirgin olduğu gözlenmiş ve geleceklerinin nasıl olacağı konusunda bir bekleyiş içerisine girmişlerdir”.*

*“Çalışanların motivasyonunu, sürekli bilgilendirmelerle, tek bir hedefe yönlendirme ile, çalışan personelin büyük bir çoğunluğunda maaş artışları olacağı ifade edilmiş ve birleşmeden kısa bir süre sonra da gerçekleştirilmiştir”.*

*“Kısaca özlük haklarında yapılan iyileştirmelerle ve gerçekleştirilen uygulamanın ve ortaya çıkacak sonuçların doğruluğunu anlatarak sağlamaya çalıştık”.*

#### **4.7.3.15. İşten Ayrılmak ya da Kurum Değiştirmek Zorunda Kalan Çalışanlar İçin Alınan Tedbirler**

Genel Müdürün aşağıdaki ifadelerinden işten ayrılmak ya da kurum değiştirmek zorunda kalan çalışan sayısının oldukça az olması nedeniyle özel bir tedbir alınmadığı anlaşılmaktadır.

*“Halk Bankası yönetimi olarak kamuya geçişlerden ve elaman alımının kısıtlanması nedeniyle zaten noksan personel ile çalışmak zorunda kalınmıştır”.*

*“Ayrıca bankanın özelleştirileceği kokusuyla genç ve dinamik personelin önemli bir bölümü kamuya geçmiş, sözleşme imzalayan personelin önemli bir bölümü ise emekliliğini doldurmuş veya emekliliğine az bir süre kalmış personeldi. Bankanın personel yaş ortalaması yükselmişti. Bu nedenle hem genç ve dinamik hemde sayısal olarak personele ihtiyacımız bulunması nedeniyle hiçbir Pamukbank personelinin ayrılmasını istemedik. Birleşmeden kısa bir süre önce ve birleşmeden sonra herhangi bir zorlama olmaksızın kedi isteği ile çok az sayıda ayrılan personel olmuştur”.*

*“Ayrılmak isteyip de kıdem tazminatlarını alamayacakları için birleşmeyi bekleyen az sayıda personelde bulunmaktaydı. Birleşmeden sonra bu tür gelen taleplere de olumlu yaklaşılmış, kendi isteği ile ayrılan personelin yasal hakları da ödenmiştir”.*

*“Birleşmeden hemen sonra personelin özlük haklarında iyileştirmeler yapılmış, personelin bankaya entegrasyonu kısa sürede sağlandığından ayrılan personel sayısı*



*çok az olmuştur. Bu nedenle ayrılan personelin yerini doldurmak için herhangi bir tedbir almaya gerek kalmamıştır”.*

#### **4.7.3.16. Görev Yeri Değiştirilmek Zorunda Kalan Çalışanlar İçin Alınan Tedbirler**

Genel Müdürlüğün ifadelerinden birleşme sonrası çok fazla görev değişikliğine gidilmediği anlaşılmaktadır. Özellikle büyük şehirlerde kendi isteği dışında taşra şubelerine personel ataması yapılamamış, talebi bulunanların ise taleplerinin yerine getirilmesine gayret gösterilmiştir. Küçük yerleşim birimlerindeki personel fazlalığı ise doğrudan talimat vermek yerine personelle yapılan birebir görüşmeler ile çözüme kavuşturulmaya çalışılmıştır.

*“Genelde görev yeri değişen personel sayısı fazla olmamıştır. Birleşmeden önce Genel Müdürlük ve Bölgeler bazında çalışmalar yapılmış, Birleşmeden sonra hangi şubelerin kapatılacağı, hangi şubelerin açık kalması gerektiği, hangi şube lokalinde şube birleşmesinin yapılacağı, ve birleşmelerin takvimi hazırlanmıştır. En fazla şube birleşmesi taşrada olmuş, büyük şehirlerde sınırlı düzeyde şube birleşmeleri olmuştur”.*

*“Halk Bankasının statüsünün değişmesinden sonra çok sayıda ve çoğunluğu genç sayılabilecek personelin kamu kurumlarına geçmesi ve bankanın personel alımının kısıtlanması nedeniyle bankanın çok sayıda personele ihtiyacı bulunmaktaydı. Bankanın personel ihtiyacı bulunması nedeniyle kesinlikle personelin mağduriyeti yoluna gidilmemiştir. Bilhassa büyük şehirlerde kendi isteği dışında taşra şubelerine personel ataması yapılamamış, talebi bulunanların ise taleplerinin yerine getirilmesine gayret gösterilmiştir”.*

*“Bilhassa ufak yerleşim yerlerinde ise, personel fazlalığı oluşmuş, civar il veya ilçelerdeki personel ihtiyacının karşılanması için hen halkbank hem Pamukbank personeli ile birebir görüşmeler yapılarak ve personel ikna edilerek başka şubelere atanmışlardır”.*

*“Bu şekilde yapılan atama sayısı ise sınırlı sayıda kalmıştır. Burada amaç personelin mağdur edilmemesi temel prensip olarak benimsenmiştir”.*

#### **4.7.3.17. Daha Düşük Statülü Bir Göreve Atanmak Zorunda Kalınan Çalışanlar İçin Alınan Tedbirler**

Bireşme süreci sırasında Pamukbank personelinin daha düşük statülü görevlere atanmaması için harcanan çaba ve bu anlayış çerçevesinde yapılan uygulamalar Genel Müdür tarafından aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir.

*“Her iki bankada çalışan personelin ünvanları arasında isim farklılıkları bulunmaktaydı. Pamukbank'ta görev yapan bir personelin yaptığı görev Halkbankasında hangi göreve tekabül ediyorsa o ünvanın verilmesine çalışıldı. Yani unvan eşleştirilmesi yapılarak atamaları da buna göre yapıldı. Yönetici pozisyonunun altında görev yapan bir personel ünvan olarak mağdur edilmemiştir. Hatta unvan yükselmeleri bile olmuştur.”*

*“Pamukbank'a TMSF tarafından el konulmadan önce yükselme sınavına girip başarılı olduğu halde ünvanları verilmeyen personelin dahi verilmesi gereken ünvanları birleşmeden sonra verilmiştir. Personelin kazanılmış haklarının verilmesi için azami çaba gösterilmiş ve mağdur olan personel olamamıştır”.*

*“Şube Müdürleri ve üst düzey personellerin durumlarına gelince, Pamukbank'ın TMSF nin yönetimine geçtikten sonra Genel Müdür Yardımcısı düzeyinde bulunan personellerden birisi hariç bankadan ayrılmışlar ve bu görevler vekaleten yürütülmekteydi. Kalan bir Genel Müdür Yardımcısı ise birleşme anında görev kabul etmemiş ve ayrılmıştır. Daire Başkanı düzeyinde görev yapan üç kişi ise Genel Müdür Yardımcısı yapılmıştır. Daire Başkanı düzeyinde olan tüm personeli daire başkanı yapmak mümkün olmadığından bunların bir bölümü şube müdürlüğü görevini kabul ederek şubelere atanmışlar, bir bölümü de görev kabul etmeyerek yasal haklarını alarak ayrılmışlardır. Fakat bu tür personel sayısı çok az sayıdadır”.*

#### **4.7.3.18. Maaşı Azalan Çalışanlar İçin Alınan Tedbirler**

Genel Müdürün açıklamalarından, birleşme sonrasında alt kademede bulunan Pamukbank personelinin maaşlarında bir artış yaşandığı, yönetici personelin maaşlarının ise kademeli olarak Halkbank'daki eşdeğer konumdaki personelin maaşına eşitlendiği ve bunun için konusunda uzmanlaşmış bir firmadan danışmanlık alındığı anlaşılmaktadır.

*“Halk Bankasının yeniden yapılandırılması ile ilgili kanun çerçevesinde sözleşme imzalamayan personellerin önemli bir bölümü Devlet Personel Başkanlığı tarafından diğer kamu kurum ve kuruluşlarına yerleştirilmiş, sözleşme imzalayan personel bankada kalmış idi. Kalan personelin ücretleri sözleşmeden önceki döneme göre önemli oranda artırılmış ve Bankalar ortalaması düzeyine getirilmişti. Pamukbank’ta ise Yönetici ve Denetim elemanları haricindeki personel sendikalı konumunda ve toplu iş sözleşmesine tabi idi. Alt düzeyde bulunan ve sendikalı personelin ücretleri Halkbank’ta görev yapan eşdeğer personele göre çok düşüktü. Bu personellerin tamamının ücretlerinde artış olmuştur”.*

*“Pamukbank’ta görev yapan yönetici konumundaki üst düzey personelin (Genel Müdür Yardımcısı, Daire Başkanı, Şube Müdürü) maaşları ise, Halkbank’ta görev yapan eşdeğer personele göre çok yüksekti. Bu kapsamda bulunan personel birleşmeden sonra da bir süre eski maaşlarını almaya devam ettiler”.*

*“Birleşme tamamlandıktan sonra Personel ücretleri ile ilgili bu konuda uzmanlaşmış bir firmadan danışmanlık alınmış ve rapor düzenlettirilmiştir. Düzenlenen raporda yer alan önerilerde dikkate alınarak yeni bir ücret çalışması yapılmış olup, Halkbank’ta görev yapan personellerin maaşlarında artış, Pamukbank’ta görev yapanların maaşlarında ise bir miktar düşüş yapılarak Yönetici konumundaki personelin birbirlerine yakın maaş almaları sağlanmıştır. Daha sonraki yıllarda ise yapılan düzenlemelerle maaşlar eşit düzeye getirilmiştir”.*

#### **4.8. Araştırmanın Yöntemi**

Bu bölümde araştırmada kullanılan modeli oluşturan bağımlı ve bağımsız değişkenler, söz konusu değişkenler arasındaki ilişki, araştırma evren ve örneklem seçimi, örneklemin evreni temsil oranı, verilerin toplanma şekli ile verilerin çözümü ve yorumlanmasında kullanılan araç ve yöntemler açıklanmıştır (Baş ve Akturan, 2008).

##### **4.8.1. Model**

Araştırma tarama modelidir. Anket çalışması ile banka birleşmelerinin çalışan memnuniyeti üzerindeki etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda Halkbank ve Pamukbank birleşmesi öncesinde ve birleşme tamamlandıktan üç yıl sonra her iki bankanın çalışanlarının memnuniyet düzeyleri ölçülmüştür. Böylece banka

birleşmelerinin çalışanlar üzerindeki etkisi ve söz konusu etkinin zaman içerisindeki değişimi karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. Bu çerçevede, banka birleşmesi bağımsız değişken, çalışanların memnuniyet düzeyi bağımlı değişken olarak alınmıştır. Ayrıca; banka birleşmelerinin etkilerinin, çalışanların demografik özelliklerine bağlı olarak farklılaşma durumu araştırılmıştır.

#### **4.8.2. Evren ve Örneklem**

Birleşme sonrasındaki Halkbank çalışanları araştırmanın ana kümesini oluşturmaktadır. Yaklaşık 13.230 kişiden oluşan söz konusu ana kütle temsil edecek örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde;

$$n = N \cdot t^2 \cdot p \cdot q / d^2 (N-1) + t^2 p q$$

N: Hedef kitledeki birey sayısı

n : Örneklem alınacak birey sayısı

p : İncelenen olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı)

q : İncelenen olayın görülmeysi sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı)

t : Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer

d : Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen  $\square$  örneklem hatasıdır.

Formülü kullanılarak, homojen bir yapıda olmayan bu evren için % 95 güven aralığında,  $\pm$  % 5 örneklem hatası ile gerekli örneklem büyüklüğü  $n = 1023$  olarak hesaplanmıştır.

Bu çerçevede anket soruları tesadüfi olarak belirlenen 3000 Halkbank çalışanına uygulanmıştır. Elde edilen formlardan eksik ve hatalı doldurulan 93 adet form ile ikinci ankete katılmayan 590 çalışanın formları değerlendirme dışı bırakılmış, 2317 kullanılabilir anket formu elde edilmiştir. Sonuç olarak; araştırma bulgularının % 95 güven aralığında,  $\pm$  % 3 örneklem hatası ile genellenebileceği söylenebilir.

#### **4.8.3. Verilerin Toplanması**

Araştırma literatür analizinden elde edilen bilgiler ışığında geliştirilen anket formu kullanılarak toplanmıştır (Halkbank, 2003:44). Anket formu Halkbank'ın internet sitesine yerleştirildikten sonra, anket linki ve giriş şifreleri kişisel intranet bağlantısı

olan banka çalışanlarının e-posta adreslerine gönderilmiştir. Bu şekilde örneklem dışındaki banka çalışanlarının anketi doldurmaları önlenmiş ve tüm soruların eksiksiz olarak doldurulması sağlanmıştır. Kişisel internet bağlantısı bulunmayan banka çalışanları için basılı anket formları hazırlanmıştır. Çalışanlardan anket formlarını doldurduktan sonra farklı noktalara konulan sandıklara atmaları istenmiştir.

#### **4.8.4. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması**

Araştırmada veri toplama araçları ile elde edilen bilgilerin çözümlenmesi SPSS 15 paket programı kullanılarak bilgisayar ortamında gerçekleştirilmiştir. Anketin güvenilirliğinin test edilmesinde Alfa Katsayısından (Cronbach Alfa) yararlanılmıştır. Yapılan analizlerde 2317 katılımcıdan elde edilen veriler kullanılmıştır. Ayrıca soruların, alfa katsayısına ne derecede ve ne yönde etkide bulduklarını saptayabilmek için; “Değişken Silindiği Taktirde Ölçeğin Alfa Katsayısı” (Alpha if Item Deleted) değeri hesaplanmıştır. Söz konusu değerler, herhangi bir değişken silindiği takdirde, geri kalan değişkenlerin iç tutarlılıklarını göstermektedir. Bu kapsamda anketin güvenilirlik katsayısı için  $\alpha = 0,955$  gibi çok yüksek bir değer elde edilmiştir. Ayrıca; ayrıntıları EK-A’da verilen güvenilirlik analizi sonuçlarından herhangi bir maddenin anketten çıkartılmasının anketin güvenilirliğini arttırmayacağı gözlenmiştir. Bu çerçevede 40 maddelik anket yapısı korunarak, söz konusu yapıyı oluşturan faktörleri ve her bir faktörün istenilen olguyu ölçme yeterliliğini belirlemek üzere Faktör Analizi yapılmıştır.

Yapılan faktör analizi sonrasında araştırmanın kuramsal faktör yapısı ile uyumlu olarak; Strateji, Paylaşılan Değerler, Personel, Sistemler, Yönetim Stili, ve Yapı faktörlerinden oluşan bir yapı elde edilmiştir. Faktör analizinin detayları EK-A’da sunulmuştur.

Araştırma bulgularının özetlenmesinde frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma tanımlayıcı istatistikleri kullanılmıştır. Memnuniyet derecesinin zaman içerisinde değişimi eşleştirilmiş örneklem t-testi, demografik özelliklere göre farklılaşma durumu ise bağımsız örneklem t-testi ve varyans analizi yöntemleri kullanılarak sınanmıştır.

#### **4.9. Araştırma Bulgularının Sınıflandırılması ve Değerlendirilmesi**

Bu bölümde öncelikle araştırmaya katılan banka çalışanlarının tanımlayıcı özellikleri özetlenmiştir. Daha sonra çalışanların genel memnuniyet düzeyi ile memnuniyet

düzeşinin zaman içerisindeki değişimi faktör ve madde bazında incelenmiştir. Son olarak çalışanların memnuniyet düzeylerinin demografik özelliklerine göre farklılaşma durumu ele alınmış ve bu şekilde banka birleşmelerinin farklı özelliklere sahip çalışanları üzerindeki görelİ etkileri belirlenmiştir (Baş, 2008).

#### 4.9.1. Çalışanların Tanımlayıcı Özelliklerine İlişkin Bulguları

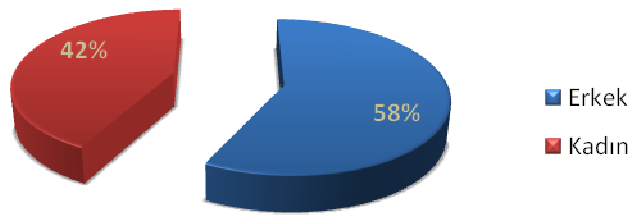
##### 4.9.1.1. Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının cinsiyetlerine göre dağılımı incelendiğinde % 58'inin erkek, % 42'sinin kadın olduğu görülmektedir. Halkbank alışanlarının genelinin cinsiyet bazında dağılımı ise % 56 erkek, % 44 kadın şeklindedir. Bu çerçevede cinsiyet bazındaki dağılımın ana kitlenin dağılımına yakın olduğu ve bu çerçevede verilerin elde edilecek verilerin geçerliliğini desteklediği söylenebilir.

**Tablo 1. Banka alışanlarının Cinsiyetlerine Göre Dağılımı**

	Frekans	Yüzde	Toplamsal Yüzde
Erkek	1335	57,6	56
Kadın	982	42,4	44
Toplam	2317	100,0	

**Şekil 1. Banka alışanlarının Cinsiyetlerine Göre Dağılımı**



##### 4.9.1.2. Çalışanların Yaşlarına Göre Dağılımı

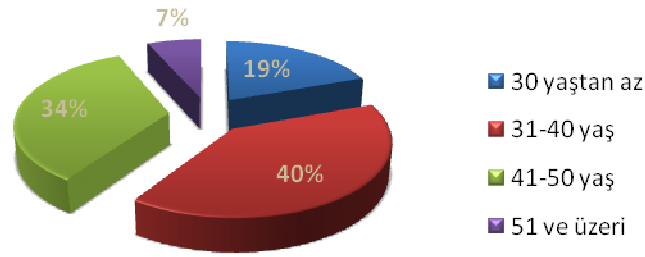
Araştırmaya katılan banka çalışanlarının yaşlarına göre dağılımları Tablo 2'de verilmiştir. Buna göre çalışanların % 20'si 30 yaşından daha az iken, % 40'ı 31-40 yaş

arası, % 34'ü 41-50 yaş arası, % 6'sı ise 50 yaşının üzerindedir. Katılımcıların yaş değişkenine bağlı dağılımlarının da ana kitlenin özelliklerini yansıttığı söylenebilir.

**Tablo 2. Banka Çalışanlarının Yaşlarına Göre Dağılımı**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Toplamsal Yüzde</b>
30 yaştan az	451	19,5	19,5
31-40 yaş	927	40,0	59,5
41-50 yaş	786	33,9	93,4
51 ve üzeri	153	6,6	100,0
<b>Toplam</b>	<b>2317</b>	<b>100,0</b>	

**Şekil 2. Banka Çalışanlarının Yaşlarına Göre Dağılımı**



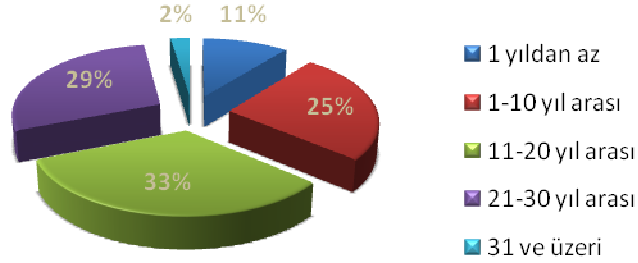
#### **4.9.1.3. Çalışanların Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı**

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının hizmet sürelerine göre dağılımları Tablo 4.3'de verilmiştir. Buna göre çalışanların % 11'i 1 yıldan az, % 25'i 1-10 yıl arası, % 33'ü 11-20 yıl arası, % 29'u 21-30 yıl arası, % 2'si ise 31yıl ve üzeri hizmet süresine sahiptir. Katılımcıların hizmet süresine bağlı dağılımlarının dengeli ve ana kitlenin özelliklerini yansıtacak şekilde olduğu söylenebilir.

**Tablo 3. Banka Çalışanlarının Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Toplamsal Yüzde</b>
1 yıldan az	249	10,7	10,7
1-10 yıl arası	589	25,4	36,2
11-20 yıl arası	759	32,8	68,9
21-30 yıl arası	664	28,7	97,6
31 ve üzeri	56	2,4	100,0
<b>Toplam</b>	<b>2317</b>	<b>100,0</b>	

**Şekil 3. Banka Çalışanlarının Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı**



#### 4.9.1.4. Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

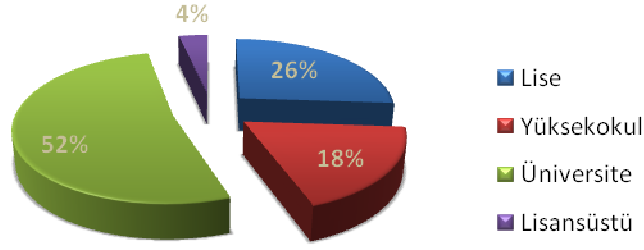
Araştırmaya katılan banka çalışanlarının eğitim durumlarına göre dağılımları Tablo 4’de verilmiştir. Buna göre; çalışanların % 26’sı lise, % 18’i yüksekokul, % 52’si üniversite ve % 4’ü lisansüstü mezundur. Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımlarının ana kitlenin özelliklerini yansıtacak şekilde olduğu söylenebilir.

**Tablo 4.4. Banka Çalışanlarının Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Toplamsal Yüzde</b>
Lise	604	26,1	26,1
Yüksekokul	426	18,4	44,5
Üniversite	1205	52,0	96,5
Lisansüstü	82	3,5	100,0
<b>Toplam</b>	<b>2317</b>	<b>100,0</b>	



#### Şekil 4. Banka Çalışanlarının Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı



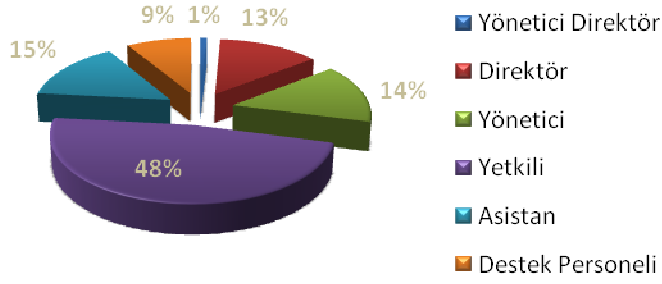
#### 4.9.1.5. Çalışanların Unvan Gruplarına Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının unvan gruplarına göre dağılımları Tablo 5'te verilmiştir. Buna göre; çalışanların %1'i yönetici direktör, % 14'ü direktör, % 15'i yönetici, % 48'i yetkili, % 15'i asistan ve % 9'u destek personelidir. Katılımcıların unvan gruplarına göre dağılımlarının ana kitlenin özelliklerini yansıtacak şekilde olduğu söylenebilir.

**Tablo 5. Banka Çalışanlarının Unvan Gruplarına Göre Dağılımı**

	Frekans	Yüzde	Toplamsal Yüzde
Yönetici Direktör	21	0,9	0,9
Direktör	314	13,6	14,5
Yönetici	338	14,6	29,0
Yetkili	1104	47,6	76,7
Asistan	339	14,6	91,3
Destek Personeli	201	8,7	100,0
Toplam	2317	100,0	

#### Şekil 5. Banka Çalışanlarının Unvan Gruplarına Göre Dağılımı



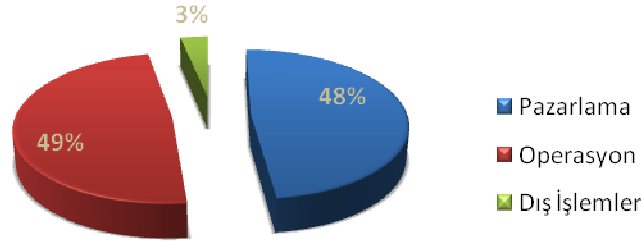
#### 4.9.1.6. Çalışanların Bağlı Oldukları Alanlarına Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının bağlı oldukları alanlara göre dağılımları Tablo 6'da verilmiştir. Buna göre; çalışanların % 48'i pazarlama, % 49'u operasyon, % 3'ü dış işlemlerde görev yapmaktadır. Katılımcıların bağlı oldukları alanlara göre dağılımının ana kitlenin özelliklerini yansıtacak şekilde olduğu söylenebilir.

**Tablo 6. Banka Çalışanlarının Bağlı Oldukları Alanlara Göre Dağılımı**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Pazarlama	822	35,5	48,2	48,2
Operasyon	827	35,7	48,5	96,7
Dış İşlemler	56	2,4	3,3	100,0
Toplam	1705	73,6	100,0	
Kayıp Veri	612	26,4		
Toplam	2317	100,0		

#### Şekil 6. Banka Çalışanlarının Bağlı Oldukları Alanlara Göre Dağılımı



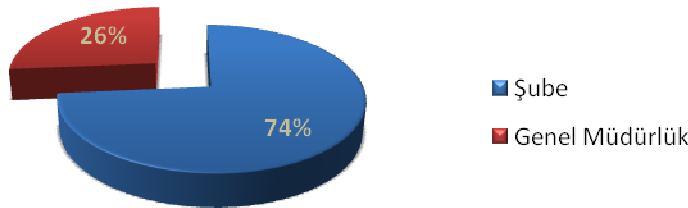
#### 4.9.1.7. Çalışanların Görev Alanlarına Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının görev alanlarına göre dağılımları Tablo 7’de verilmiştir. Buna göre; çalışanların % 74’ü şube, % 26’sı genel müdürlükte görev yapmaktadır. Halkbank çalışanlarının genelinin görev alanı bazında dağılımı ise % 78’i şube, % 22’si genel müdürlük şeklindedir. Katılımcıların görev alanlarına göre dağılımının ana kitlenin özelliklerini yansıtacak şekilde olduğu söylenebilir.

**Tablo 7. Banka Çalışanlarının Görev Alanlarına Göre Dağılımı**

	Frekans	Yüzde	Toplamsal Yüzde
Şube	1705	73,6	73,6
Genel Müdürlük	612	26,4	100,0
Toplam	2317	100,0	

#### Şekil 7. Banka Çalışanlarının Görev Alanlarına Göre Dağılımı



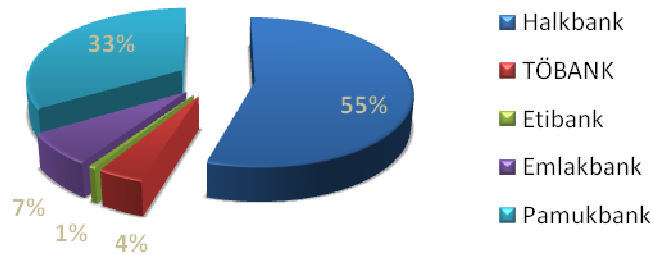
#### 4.9.1.8. Çalışanların Daha Önce Çalıştıkları Bankalara Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının daha önce çalıştıkları bankalara göre dağılımları Tablo 8’de verilmiştir. Buna göre; çalışanların % 4,1’inin Töbank, % 1’inin Etibank, % 7’sinin Emlakbank, % 34’ünün Pamukbank’da çalıştığı, % 55’inin ise Halkbank dışında herhangi bir bankada görev yapmadığı görülmektedir. Katılımcıların daha önce çalıştıkları bankalara göre dağılımının ana kitlenin özelliklerini yansıtacak şekilde olduğu söylenebilir.

**Tablo 8. Banka Çalışanlarının Daha Önce Görev Yaptıkları Bankalara Göre Dağılımı**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Halkbank	1269	54,8	54,8	54,8
Töbank	95	4,1	4,1	58,9
Etibank	14	,6	,6	59,5
Emlakbank	160	6,9	6,9	66,4
Pamukbank	777	33,5	33,6	100,0
Toplam	2315	99,9	100,0	
Kayıp Veri	2	,1		
Toplam	2317	100,0	100,0	

**Şekil 8. Banka Çalışanlarının Daha Önce Görev Yaptıkları Bankalara Göre Dağılımı**



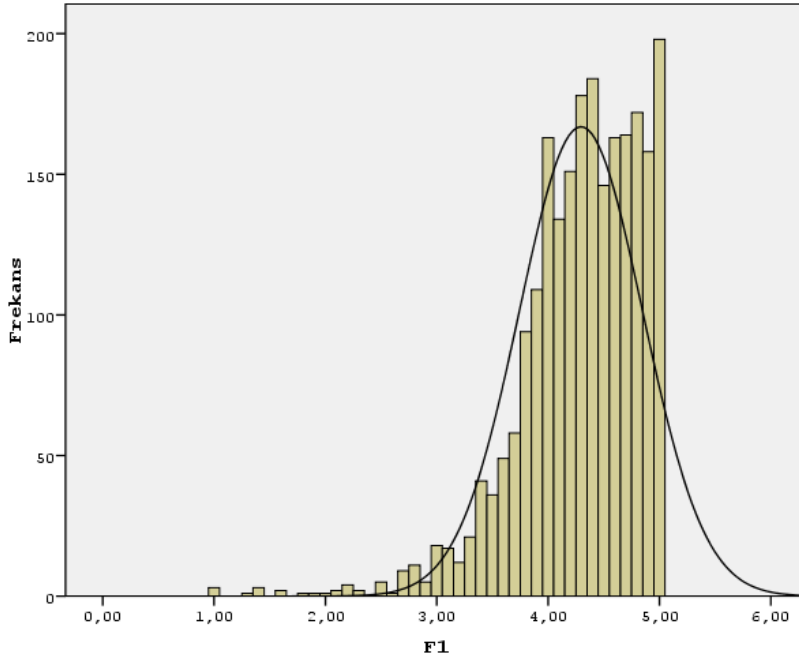
#### 4.9.2. Çalışanların Memnuniyet Düzeyine İlişkin Bulgular

Bu bölümde çalışanların memnuniyet düzeyi faktör ve madde bazında incelenmiştir. Ayrıca memnuniyet düzeyinin zaman içerisindeki değişimi görece olarak sınanmış, bu şekilde banka birleşmelerinin memnuniyet düzeyine etkileri belirlenmeye çalışılmıştır.

##### 4.9.2.1. Çalışanların Bankanın Stratejisinden Duydukları Memnuniyet Düzeyine Göre Dağılımı

Çalışanların, bankanın zaman içerisinde belirlenmiş amaçlara ulaşmak için bir örgütün kıt kaynaklarını tahsise yönelik plan ya da eylem yöntemlerini oluşturan stratejisinden duydukları memnuniyet düzeyine göre dağılımları Şekil 9’da verilmiştir. Dağılımın Aritmetik Ortalaması  $x_{ort} = 4,3$  Standart Sapması  $ss = 0,55$ ’dir. Ayrıca dağılımın sağa çarpık olduğu gözlenmektedir. Diğer bir ifade ile çalışanların bankanın stratejisine ilişkin görüşlerinin “Katılıyorum” ifadesine karşılık gelen “4” değerinin üzerinde olup tutarlı bir dağılım göstermektedir. Bu bulgular ışığında çalışanların bankanın stratejisinden büyük ölçüde memnun oldukları söylenebilir.

##### Şekil 9. Çalışanların Bankanın Stratejisinden Duydukları Memnuniyet Düzeyine Bağlı Olarak Dağılımı



Çalışanların bankanın zaman içerisinde belirlenmiş amaçlara ulaşmak için bir örgütün kısıtlı kaynaklarını tahsise yönelik plan ya da eylem yöntemlerini oluşturan stratejisinden duydukları memnuniyet düzeyinin zaman içerisindeki değişimine ilişkin eşleştirilmiş t-testi sonuçları Tablo 9’da verilmiştir.

**Tablo 9. Çalışanların Bankanın Stratejisinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Zaman İçerisindeki Değişimi**

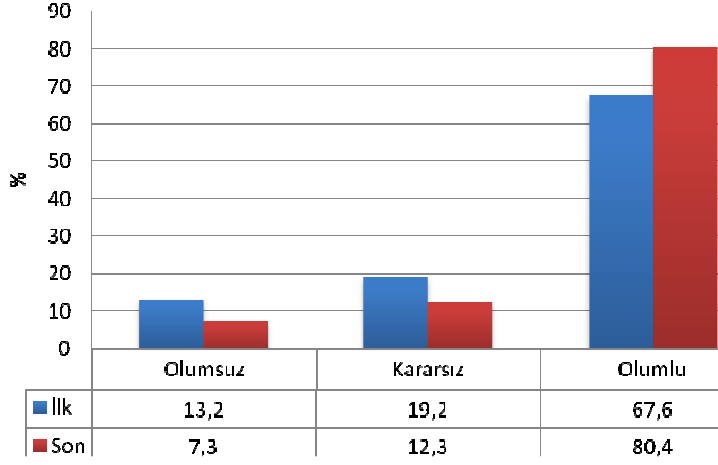
	F	Ortalama	Fark	Std. Sapma	Std. Hata	t	Anlamlılık
IF1	2317	3,7350	0,5596	,54835	,01139	224,016	0,00
F1	2317	4,2947		,55378	,01150		

Tablodaki değerlerden, çalışanların bankanın stratejisinden duydukları memnuniyet düzeyinde, birleşmenin gerçekleştiği dönemden sonra geçen iki yıl içerisinde 0,559 düzeyinde bir artış yaşandığı ve söz konusu artışın  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgulardan hareketle; bankanın birleşme sırasında ve sonrasında izlediği stratejilerin çalışanlar tarafından kabul gördüğü söylenebilir. Ayrıca memnuniyet düzeyinin zaman içerisinde artması, söz konusu stratejilerin tutarlı ve başarılı bir şekilde uygulandığının göstergesi olarak kabul edilebilir.

Çalışanların “Bankamızda yaşanan değişimler yararlı oldu” maddesine ilişkin değerlendirmeleri ve bu değerlendirmelerin zaman içerisindeki değişimi Tablo 4.10’da verilmiştir. Buna göre; bu maddeye ilişkin olumsuz bakış açısına sahip çalışanların oranı % 13,2’den % 7,3’e, konu hakkında kararsız çalışanların oranı % 19,2’den % 12,3’e düşerken, olumlu bakış açısına sahip çalışanların oranı % 67,6’dan % 80,4’e yükselmiştir. Söz konusu farklara ilişkin ayrıntıları EK-B’de verilen Eşleştirilmiş Örneklem t-testi sonuçları ise  $t = 140,831$  değeri  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

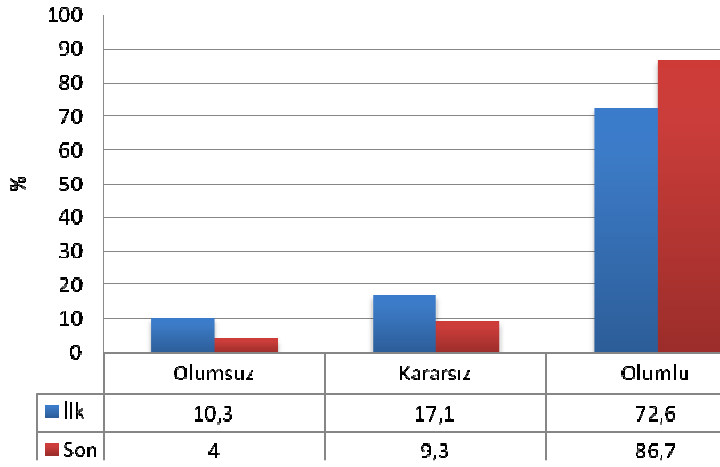
Bu bulgulardan hareketle; çalışanların bankadaki değişimlerin yararlı olduğu düşüncesine büyük ölçüde katıldıkları ve bu inancın zaman içerisinde daha da güçlendiği sonucuna varılmıştır.

### Şekil 10. Çalışanların, Bankamızda Yaşanan Değişimler Yararlı Oldu Maddesinde İlişkin Değerlendirmeleri



Çalışanların “Bankamız müşterilerin memnuniyetine önem verir” maddesine ilişkin değerlendirmeleri ve bu değerlendirmelerin zaman içerisindeki değişimi Şekil 4.11’de verilmiştir. Buna göre, bu maddeye ilişkin olumsuz bakış açısına sahip çalışanların oranı % 10,3’den % 4’e, konu hakkında kararsız çalışanların oranı % 17,1’den % 9,3’e düşerken, olumlu bakış açısına sahip çalışanların oranı % 72,6’dan, % 86,7’ye yükselmiştir. Söz konusu farklara ilişkin ayrıntıları EK-B’de verilen Eşleştirilmiş Örneklem t-testi sonuçları ise  $t = 152,211$  değeri  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu bulgulardan hareketle; çalışanların bankalarının müşteri memnuniyetine önem verdiği görüşüne büyük ölçüde katıldıkları ve bu inancın zaman içerisinde daha da güçlendiği sonucuna varılmıştır.

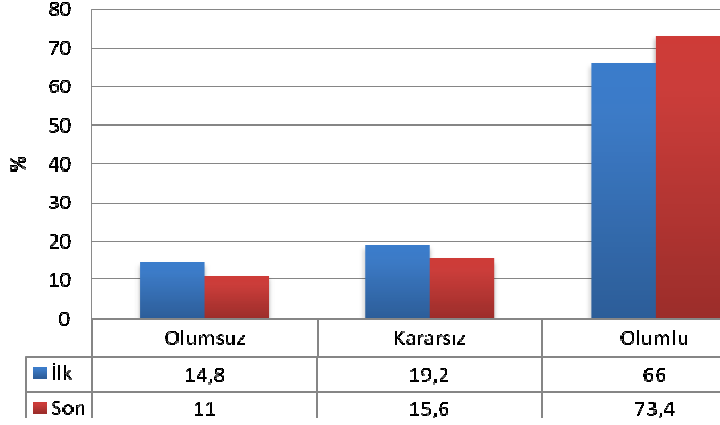
### Şekil 11. Çalışanların, Bankamız Müşterilerin Memnuniyetine Önem Verir Maddesinde İlişkin Değerlendirmeleri



Çalışanların “Bankamız geleceği konusunda güvenliyim” maddesine ilişkin değerlendirmeleri ve bu değerlendirmelerin zaman içerisindeki değişimi Şekil 4.12’de verilmiştir. Buna göre; bu maddeye ilişkin olumsuz bakış açısına sahip çalışanların oranı % 14,8’den % 11’e, konu hakkında kararsız çalışanların oranı % 19,2’den % 15,6’ya düşerken, olumlu bakış açısına sahip çalışanların oranı % 66’dan % 73,4’e yükselmiştir. Söz konusu farklara ilişkin ayrıntıları EK-B’de verilen Eşleştirilmiş Örneklem t-testi sonuçları ise  $t = 64,249$  değeri  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu bulgulardan hareketle; çalışanların bankalarının geleceğine büyük ölçüde güvendikleri ve bu güvenin zaman içerisinde daha da güçlendiği sonucuna varılmıştır.

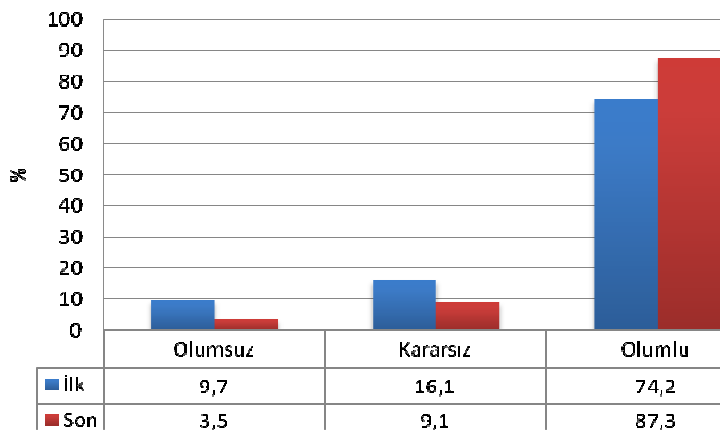


## Şekil 12. Çalışanların, Bankamızın Geleceği Konusunda Güveniyim Maddesinde İlişkin Değerlendirmeleri



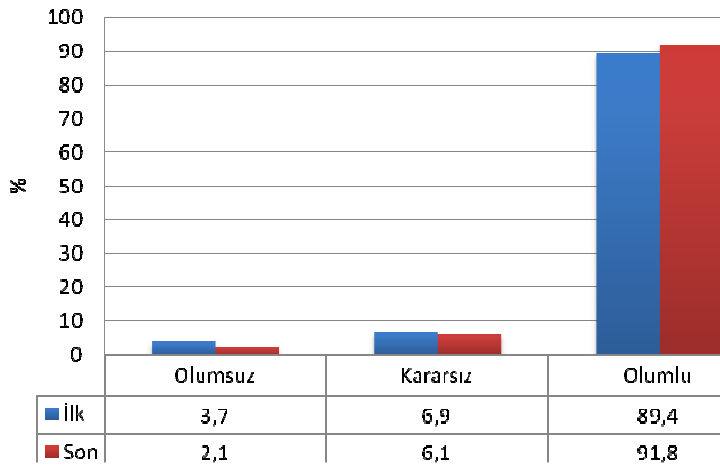
Çalışanların “Bankamız, sürekli kalitesini geliştirmeye çaba gösterir” maddesine ilişkin değerlendirmeleri ve bu değerlendirmelerin zaman içerisindeki değişimi Şekil 4.13’te verilmiştir. Buna göre; bu maddeye ilişkin olumsuz bakış açısına sahip çalışanların oranı % 9,7’den % 3,5’e, konu hakkında kararsız çalışanların oranı % 16,1’den % 9,1’e düşerken, olumlu bakış açısına sahip çalışanların oranı % 74,2’den % 87,3’e yükselmiştir. Söz konusu farklara ilişkin ayrıntıları EK-B’de verilen Eşleştirilmiş Örneklem t-testi sonuçları ise  $t = 135,855$  değeri  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu bulgulardan hareketle; çalışanların, bankalarının kalitesini geliştirmek için çaba gösterdiği görüşüne büyük ölçüde katıldıkları ve bu inancın zaman içerisinde daha da güçlendiği sonucuna varılmıştır.

## Şekil 13. Çalışanların Bankamız, Sürekli Kalitesini Geliştirmeye Çaba Gösterir Maddesinde İlişkin Değerlendirmeleri



Çalışanların “Banka politika ve prosedürlerine uyum önemlidir” maddesine ilişkin değerlendirmeleri ve bu değerlendirmelerin zaman içerisindeki değişimi Şekil 4.14’te verilmiştir. Buna göre; bu maddeye ilişkin olumsuz bakış açısına sahip çalışanların oranı % 3,7’den % 2,1’e, konu hakkında kararsız çalışanların oranı % 6,9’dan % 6,1’e düşerken, olumlu bakış açısına sahip çalışanların oranı % 89,4’ten % 91,8’e yükselmiştir. Söz konusu farklara ilişkin ayrıntıları EK-B’de verilen Eşleştirilmiş Örneklem t-testi sonuçları ise  $t = 25,816$  değeri  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu bulgulardan hareketle; çalışanların, bankanın politika ve prosedürlerinin önemli olduğu görüşüne hemen hemen tümüyle katıldıkları ve bu inancın kısmen de olsa zaman içerisinde güçlendiği sonucuna varılmıştır.

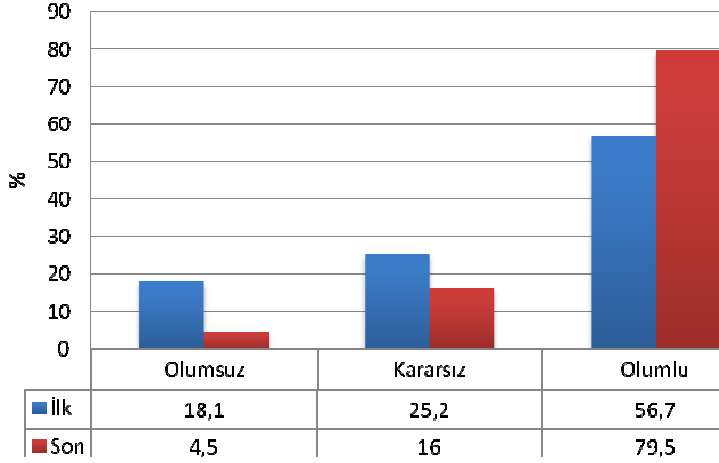
#### Şekil 14. Çalışanların, Banka Politika ve Prosedürlerine Uyum Önemlidir Maddesinde İlişkin Değerlendirmeleri



Çalışanların “Banka yönetimi gerçekleştirilen değişim çalışmalarını sahiplenir ve destekler” maddesine ilişkin değerlendirmeleri ve bu değerlendirmelerin zaman içerisindeki değişimi Şekil 4.15’de verilmiştir. Buna göre; bu maddeye ilişkin olumsuz bakış açısına sahip çalışanların oranı % 18,1’den % 4,5’e, konu hakkında kararsız çalışanların oranı % 25,2’den % 16’ya düşerken, olumlu bakış açısına sahip çalışanların oranı % 56,7’den % 79,5’e yükselmiştir. Söz konusu farklara ilişkin ayrıntıları EK-B’de verilen Eşleştirilmiş Örneklem t-testi sonuçları ise  $t = 206,733$  değeri  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu bulgulardan hareketle; çalışanların, banka yönetiminin gerçekleştirilen değişim çabalarını sahiplendiği ve desteklediği görüşüne

başlangıçta kısmen katıldıkları ve fakat bu inancın zaman içerisinde olumluya doğru belirgin bir artış gösterdiği sonucuna varılmıştır.

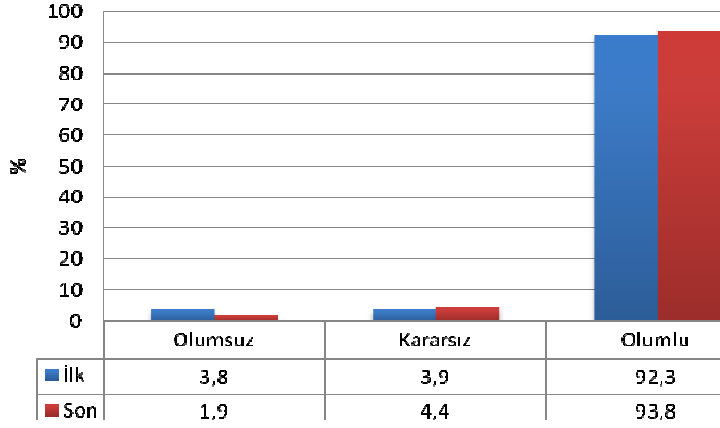
### Şekil 15. Çalışanların, Banka Yönetimi Gerçekleştirilen Değişim Çalışmalarını Sahiplenir ve Destekler Maddesinde İlişkin Değerlendirmeleri



Çalışanların, “Bankamızda gerçekleşen değişimlere ve yeniliklere kolayca uyum sağlayabileceğime inanıyorum” maddesine ilişkin değerlendirmeleri ve bu değerlendirmelerin zaman içerisindeki değişimi Şekil 4.16’da verilmiştir. Buna göre; bu maddeye ilişkin olumsuz bakış açısına sahip çalışanların oranı % 3,8’den % 1,9’a, konu hakkında kararsız çalışanların oranı % 3,9’dan % 4,4’e düşerken, olumlu bakış açısına sahip çalışanların oranı % 92,3’ten % 93,8’e yükselmiştir. Söz konusu farklara ilişkin ayrıntıları EK-B’de verilen Eşleştirilmiş Örneklem t-testi sonuçları ise  $t = 15,483$  değeri  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

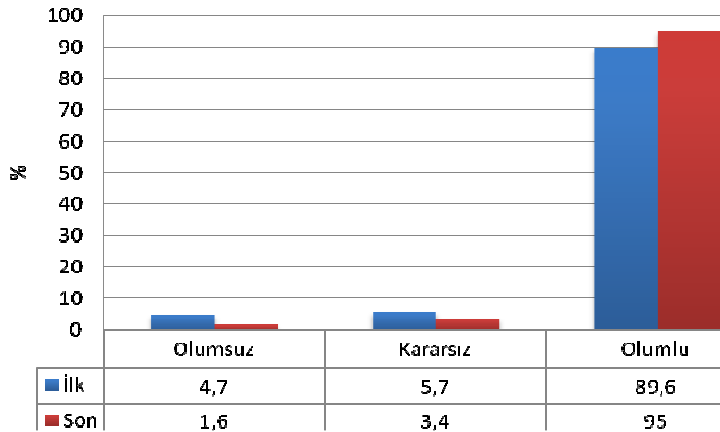
Bu bulgulardan hareketle; çalışanların bankanın gerçekleşen değişimlere ve yeniliklere kolayca uyum sağlayabileceğine hemen hemen tümüyle inandıkları ve bu inancın zaman içerisinde az da olsa güçlendiği sonucuna varılmıştır.

**Şekil 16. Çalışanların, Bankamızda Gerçekleşen Değişimlere ve Yeniliklere Kolayca Uyum Sağlayabileceğime İnanıyorum Maddesinde İlişkin Değerlendirmeleri**



Çalışanların, “Sunduğumuz hizmetlerin yüksek kalitede olması için çalışırız” maddesine ilişkin değerlendirmeleri ve bu değerlendirmelerin zaman içerisindeki değişimi Şekil 4.17’de verilmiştir. Buna göre; bu maddeye ilişkin olumsuz bakış açısına sahip çalışanların oranı % 4,7’den % 1,6’ya, konu hakkında kararsız çalışanların oranı % 5,7’den % 3,4’e düşerken, olumlu bakış açısına sahip çalışanların oranı % 89,6’dan % 95’e yükselmiştir. Söz konusu farklara ilişkin ayrıntıları EK-B’de verilen Eşleştirilmiş Örneklem t-testi sonuçları ise  $t = 76,320$  değeri  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

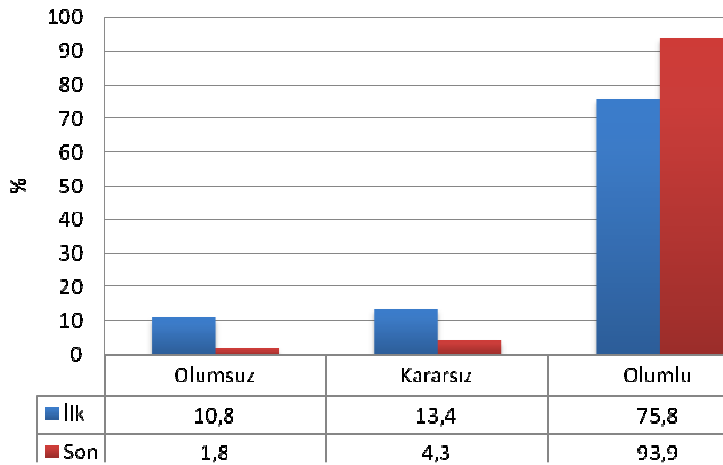
**Şekil 17. Çalışanların, Sunduğumuz Hizmetlerin Yüksek Kalitede Olması İçin Çalışırız Maddesinde İlişkin Değerlendirmeleri**



Bu bulgulardan hareketle; çalışanların sundukları hizmetin yüksek kalitede olması için çalıştıkları düşüncesini hemen hemen tümüyle paylaştıkları ve bu konudaki düşüncelerinin zaman içerisinde daha da güçlendiği sonucuna varılmıştır.

Çalışanların, “Günlük işlerim değişebilir, ancak Bankamızın genel hedefleri değişmez” maddesine ilişkin değerlendirmeleri ve bu değerlendirmelerin zaman içerisindeki değişimi Şekil 4.18’de verilmiştir. Buna göre; bu maddeye ilişkin olumsuz bakış açısına sahip çalışanların oranı % 10,8’den % 1,8’e, konu hakkında kararsız çalışanların oranı % 13,4’ten % 4,3’e düşerken, olumlu bakış açısına sahip çalışanların oranı % 75,8’den % 93,9’a yükselmiştir. Söz konusu farklara ilişkin ayrıntıları EK-B’de verilen Eşleştirilmiş Örneklem t-testi sonuçları ise  $t = 158,646$  değeri  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu bulgulardan hareketle; çalışanların, günlük işlerin bankanın genel hedeflerinden bağımsız olduğu görüşüne büyük ölçüde katıldıkları ve bu inancın zaman içerisinde daha da güçlenerek hemen hemen tüm personel tarafından kabullenildiği sonucuna varılmıştır.

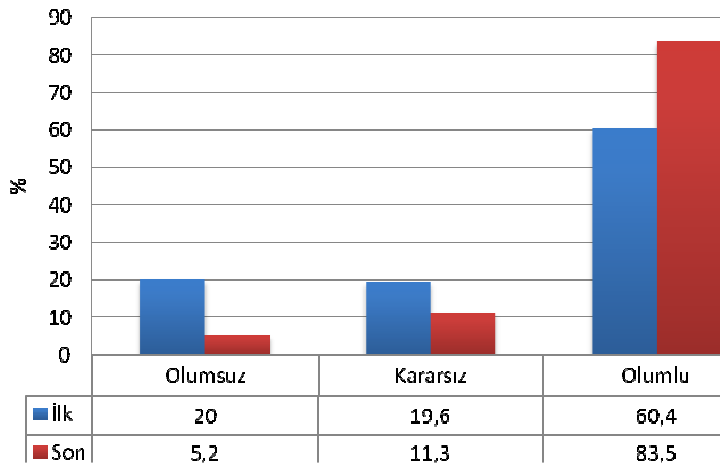
#### Şekil 18. Çalışanların, Günlük İşlerim Değişebilir, Ancak Bankamızın Genel Hedefleri Değişmez Maddesinde İlişkin Değerlendirmeleri



Çalışanların, “Bankamız amaçları bana tam ve net olarak açıklanmıştır” maddesine ilişkin değerlendirmeleri ve bu değerlendirmelerin zaman içerisindeki değişimi Şekil 4.19’da verilmiştir. Buna göre bu maddeye ilişkin olumsuz bakış açısına sahip çalışanların oranı % 20’den % 5,2’ye, konu hakkında kararsız çalışanların oranı % 19,6’dan % 11,3’e düşerken, olumlu bakış açısına sahip çalışanların oranı % 60,4’ten

% 83,5'e yükselmiştir. Söz konusu farklara ilişkin ayrıntıları EK-B'de verilen Eşleştirilmiş Örneklem t-testi sonuçları ise  $t = 222,858$  değeri  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu bulgulardan hareketle; çalışanların, bankanın amaçlarının tam ve net olarak açıklandığı görüşüne kısmen katıldıkları, fakat bu düşüncenin zaman içerisinde olumluya doğru belirgin artış gösterdiği sonucuna varılmıştır.

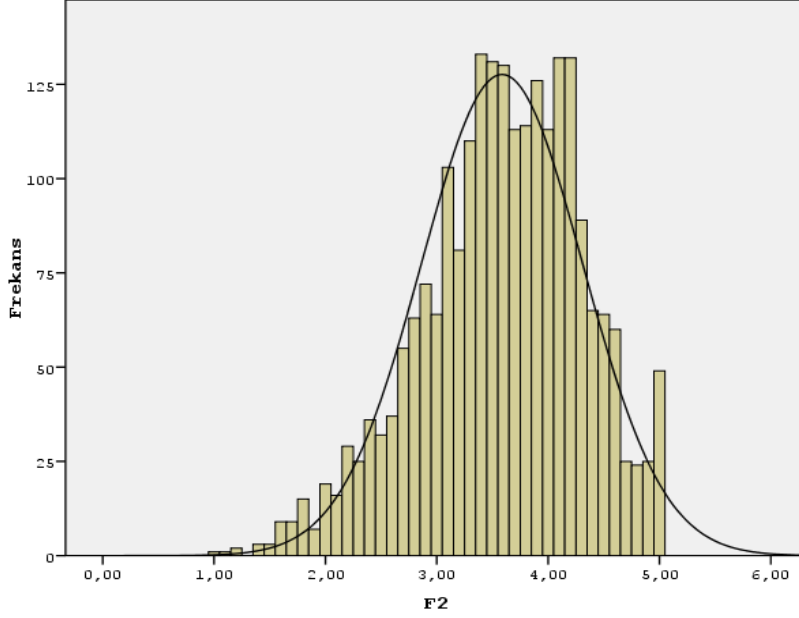
#### Şekil 19. Çalışanların, Bankamız Amaçları Bana Tam ve Net Olarak Açıklanmıştır Maddesinde İlişkin Değerlendirmeleri



#### 4.9.2.2. Çalışanların, Bankanın Paylaşılan Değerlerinden Duydukları Memnuniyet Düzeyine Göre Dağılımı

Çalışanların, bankanın paylaşılan değerlerinden duydukları memnuniyet düzeyine göre dağılımları Şekil 4.20'de verilmiştir.

**Şekil 20. Çalışanların, Bankanın Paylaşılan Değerlerinden Duydukları Memnuniyet Düzeyine Bağlı Olarak Dağılımı**



Dağılımın Aritmetik Ortalaması  $x_{ort} = 3,5$  Standart Sapması  $ss = 0,72$ 'dir. Ayrıca dağılımın sağa çarpık olduğu gözlenmektedir. Diğer bir ifade ile çalışanların, bankanın paylaşılan değerlerine ilişkin görüşlerinin “Kararsızım” ile “Katılıyorum” ifadesine karşılık gelen “3” ve “4” değerlerinin arasında yoğunlaştığı gözlenmektedir. Bu bulgular ışığında çalışanların bankanın paylaşılan değerleri konusunda bir takım tereddütleri bulunduğu söylenebilir.

Çalışanların bankanın paylaşılan değerlerinden duydukları memnuniyet düzeyinin zaman içerisindeki değişimine ilişkin eşlendirilmiş t-testi sonuçları Tablo 10'da verilmiştir.

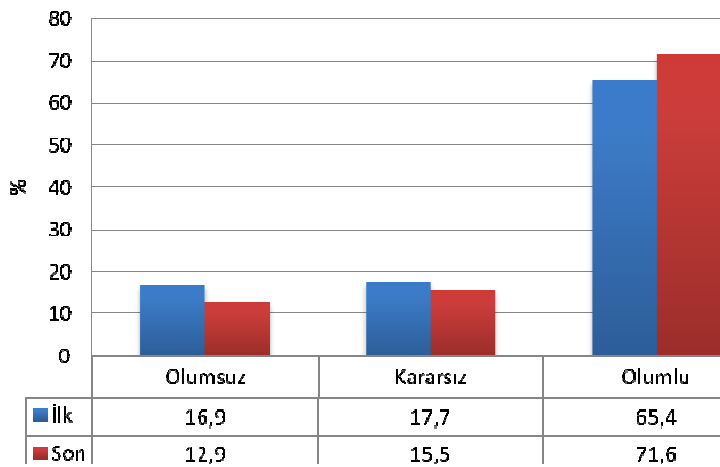
**Tablo 10. Çalışanların Bankanın Paylaşılan Değerlerinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Zaman İçerisindeki Değişimi**

	F	Ortalama	Fark	Std. Sapma	Std. Hata	t	Anlamlılık
IF2	2317	3,2174	0,3681	,73672	,01531	83,667	0,00
F2	2317	3,5856		,72419	,01504		

Tablodaki değerlerden, çalışanların bankanın paylaşılan değerlerinde duydukları memnuniyet düzeyinde birleşmenin gerçekleştiği dönemden sonra geçen iki yıl içerisinde 0,368 düzeyinde bir artış yaşandığı ve söz konusu artışın  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgulardan hareketle; bankanın birleşme sırasında ve sonrasında paylaşılan değerlerinde güçlenme olduğu söylenebilir. Ayrıca; memnuniyet düzeyinin zaman içerisinde artması, farklı banka personelinin bu değerleri zaman içerisinde daha azla benimsediklerinin bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

Çalışanların, “Çalışanlar banka yararlarını kendi yararlarından yüksek tutar” maddesine ilişkin değerlendirmeleri ve bu değerlendirmelerin zaman içerisindeki değişimi Şekil 4.21’de verilmiştir. Buna göre; bu maddeye ilişkin olumsuz bakış açısına sahip çalışanların oranı % 16,9’dan % 12,9’a, konu hakkında kararsız çalışanların oranı % 17,7’den % 15,5’e düşerken, olumlu bakış açısına sahip çalışanların oranı % 65,4’ten % 71,6’ya yükselmiştir. Söz konusu farklara ilişkin ayrıntıları EK-B’de verilen Eşleştirilmiş Örneklem t-testi sonuçları ise  $t = 74,340$  değeri  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamalıdır. Bu bulgulardan hareketle; çalışanların banka çıkarlarını kendi çıkarlarından yüksek tuttukları görüşünde ilk başta bir takım tereddütleri olmakla birlikte, bu tereddütlerin zaman içerisinde ortadan kalktığı sonucuna varılmıştır.

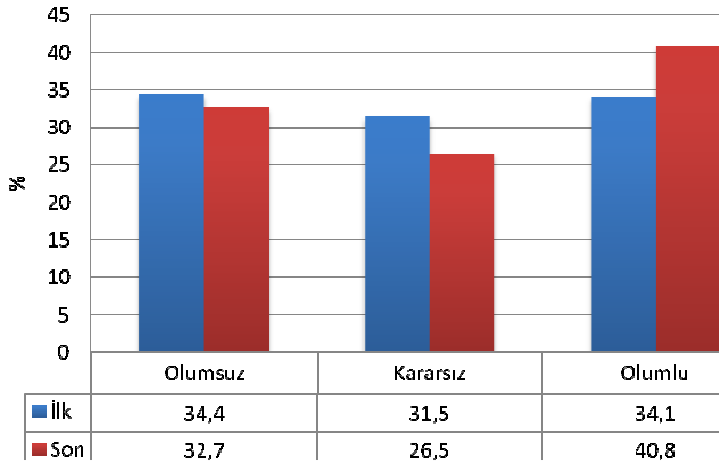
**Şekil 21. Çalışanların, Çalışanlar Banka Yararlarını Kendi Yararlarından Yüksek Tutar Maddesinde İlişkin Değerlendirmeleri**





Çalışanların, “Bankamızda yönetim ve çalışanlar arasında karşılıklı ve açık bir iletişim var” maddesine ilişkin değerlendirmeleri ve bu değerlendirmelerin zaman içerisindeki değişimi Şekil 4.22’de verilmiştir. Buna göre; bu maddeye ilişkin olumsuz bakış açısına sahip çalışanların oranı % 34,4’ten % 32,7’ye, konu hakkında kararsız çalışanların oranı % 31,5’ten % 26,5’e düşerken, olumlu bakış açısına sahip çalışanların oranı % 34,1’den % 40,8’e yükselmiştir. Söz konusu farklara ilişkin ayrıntıları EK-B’de verilen Eşleştirilmiş Örneklem t-testi sonuçları ise  $t = 45,571$  değeri  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

**Şekil 22. Çalışanların, Bankamızda Yönetim ve Çalışanlar Arasında Karşılıklı ve Açık Bir İletişim Var Maddesinde İlişkin Değerlendirmeleri**

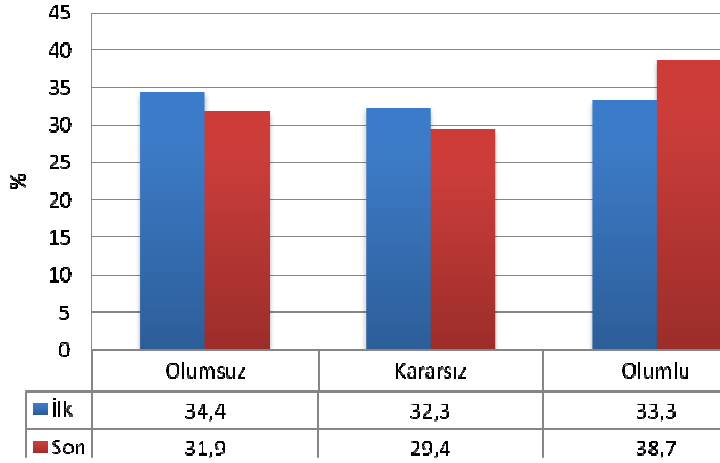


Bu bulgulardan hareketle; çalışanların, banka yönetimi ile çalışanlar arasında karşılıklı ve açık bir iletişim olduğuna büyük ölçüde inanmadıkları, fakat bu düşüncenin zaman içerisinde kısmen de olsa zayıfladığı sonucuna varılmıştır.

Çalışanların, “Yöneticiler çalışanların ihtiyaçları ve sorunları konusunda duyarlılardır” maddesine ilişkin değerlendirmeleri ve bu değerlendirmelerin zaman içerisindeki değişimi Şekil 4.23’te verilmiştir. Buna göre; bu maddeye ilişkin olumsuz bakış açısına sahip çalışanların oranı % 34,4’ten % 31,9’a, konu hakkında kararsız çalışanların oranı % 32,3’ten % 29,4’e düşerken, olumlu bakış açısına sahip çalışanların oranı % 33,3’ten % 38,7’ye yükselmiştir. Söz konusu farklara ilişkin ayrıntıları EK-B’de verilen Eşleştirilmiş Örneklem t-testi sonuçları ise  $t = 33,055$  değeri  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu bulgulardan hareketle; çalışanların, yöneticilerin

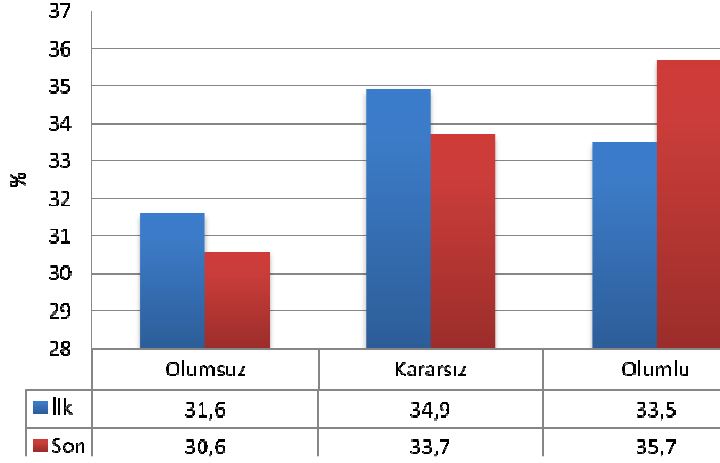
çalışanların ihtiyaçları ve sorunları konusunda duyarlı olduğuna büyük ölçüde inanmadıkları, fakat bu düşüncenin zaman içerisinde kısmen de olsa zayıfladığı sonucuna varılmıştır.

### Şekil 23. Çalışanların, Yöneticiler Çalışanların İhtiyaçları ve Sorunları Konusunda Duyarlılardır Maddesinde İlişkin Değerlendirmeleri



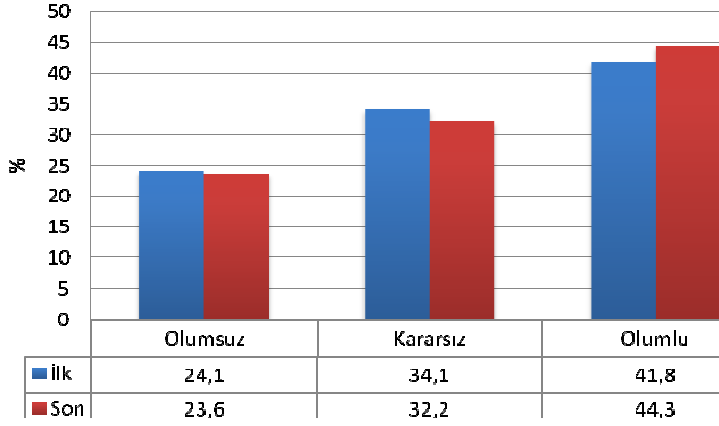
Çalışanların, “Bankamız çalışanları birbirlerine karşı açık, dürüst ve tarafsız bir biçimde davranırlar” maddesine ilişkin değerlendirmeleri ve bu değerlendirmelerin zaman içerisindeki değişimi Şekil 4.24’te verilmiştir. Buna göre; bu maddeye ilişkin olumsuz bakış açısına sahip çalışanların oranı % 31,6’dan % 30,6’ya, konu hakkında kararsız çalışanların oranı % 34,9’dan % 33,7’ye düşerken, olumlu bakış açısına sahip çalışanların oranı % 33,5’ten % 35,7’ye yükselmiştir. Söz konusu farklara ilişkin ayrıntıları EK-B’de verilen Eşleştirilmiş Örneklem t-testi sonuçları ise  $t = 10,283$  değeri  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu bulgulardan hareketle; çalışanların, banka çalışanlarının birbirlerine karşı açık, dürüst ve tarafsız bir biçimde davrandıkları görüşüne büyük ölçüde katılmadıkları, fakat bu düşüncenin zaman içerisinde kısmen de olsa zayıfladığı sonucuna varılmıştır.

**Şekil 24. Çalışanların, Bankamız Çalışanları Birbirlerine Karşı Açık, Dürüst ve Tarafsız Bir Biçimde Davranırlar Maddesinde İlişkin Değerlendirmeleri**



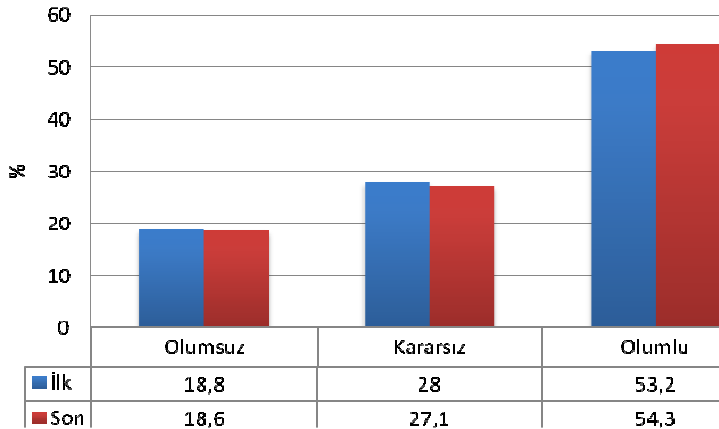
Çalışanların, “Bankamızda işlerin iyi gerçekleşmesi için herkes dayanışma içinde çalışır, birbirlerine yardımcı olur” maddesine ilişkin değerlendirmeleri ve bu değerlendirmelerin zaman içerisindeki değişimi Şekil 4.25’te verilmiştir. Buna göre; bu maddeye ilişkin olumsuz bakış açısına sahip çalışanların oranı % 24,1’den % 23,6’ya, konu hakkında kararsız çalışanların oranı % 34,1’den % 32,2’ye düşerken, olumlu bakış açısına sahip çalışanların oranı % 41,8’den % 44,3’e yükselmiştir. Söz konusu farklara ilişkin ayrıntıları EK-B’de verilen Eşleştirilmiş Örneklem t-testi sonuçları ise  $t = 20,711$  değeri  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu bulgulardan hareketle; çalışanların bankada işlerin iyi gerçekleşmesi için herkesin dayanışma içinde çalıştığı ve birbirlerine yardımcı olduğu görüşüne büyük ölçüde katılmadıkları, fakat bu düşüncenin zaman içerisinde kısmen de olsa zayıfladığı sonucuna varılmıştır.

**Şekil 25. Çalışanların, Bankamızda İşlerin İyi Gerçekleşmesi İçin Herkes Dayanışma İçinde Çalışır, Birbirlerine Yardımcı Olur Maddesinde İlişkin Değerlendirmeleri**



Çalışanların, “Bankamızda çalışanlar arasındaki iş ilişkileri, işlerimizi yerine getirmemizi kolaylaştırıyor” maddesine ilişkin değerlendirmeleri ve bu değerlendirmelerin zaman içerisindeki değişimi Şekil 4.26’da verilmiştir. Buna göre; bu maddeye ilişkin olumsuz bakış açısına sahip çalışanların oranı % 18,8’den % 18,6’ya, konu hakkında kararsız çalışanların oranı % 28’den % 27,1’e düşerken, olumlu bakış açısına sahip çalışanların oranı % 53,2’den % 54,3’e yükselmiştir. Söz konusu farklara ilişkin ayrıntıları EK-B’de verilen Eşleştirilmiş Örneklem t-testi sonuçları ise  $t = 5,327$  değeri  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

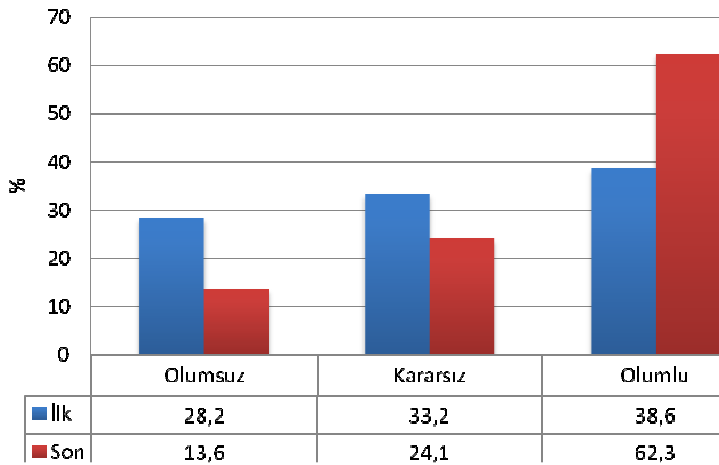
**Şekil 26. Çalışanların, Bankamızda Çalışanlar Arasındaki İş İlişkileri, İşlerimizi Yerine Getirmemizi Kolaylaştırıyor Maddesinde İlişkin Değerlendirmeleri**



Bu bulgulardan hareketle; çalışanların, bankada çalışanlar arasındaki iş ilişkilerinin, işleri yerine getirmeyi kolaylaştırdığı görüşüne kısmen katıldıkları ve bu inancın zaman içerisinde az da olsa güçlendiği sonucuna varılmıştır.

Çalışanların, “Her kademedeki yöneticiler, Bankamızın hedeflerine ulaşabilmek için işbirliği içindedir” maddesine ilişkin değerlendirmeleri ve bu değerlendirmelerin zaman içerisindeki değişimi Şekil 4.27’de verilmiştir. Buna göre bu maddeye ilişkin olumsuz bakış açısına sahip çalışanların oranı % 28,2’den % 13,6’ya, konu hakkında kararsız çalışanların oranı % 33,2’den % 24,1’e düşerken, olumlu bakış açısına sahip çalışanların oranı % 38,6’dan % 62,3’e yükselmiştir. Söz konusu farklara ilişkin ayrıntıları EK-B’de verilen Eşleştirilmiş Örneklem t-testi sonuçları ise  $t = 162,157$  değeri  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu bulgulardan hareketle; çalışanların, her kademedeki yöneticilerin, bankanın hedeflerine ulaşabilmek için işbirliği içinde olduğu görüşüne başlangıçta büyük ölçüde katılmadıkları, fakat bu düşüncenin zaman içerisinde olumluya doğru belirgin bir şekilde değiştiği sonucuna varılmıştır.

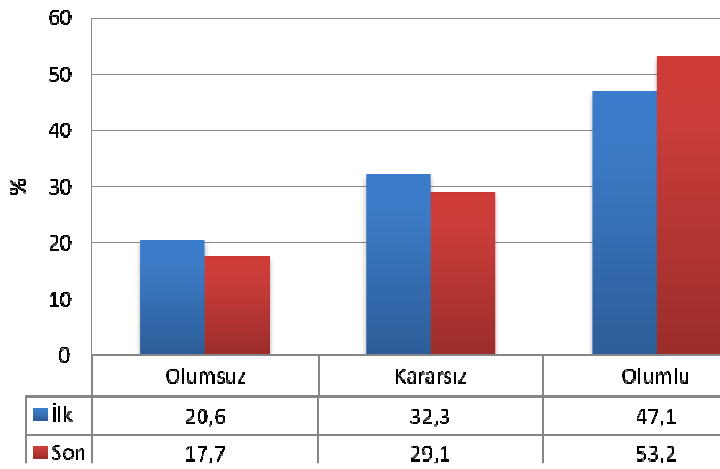
#### Şekil 27. Çalışanların, Her Kademedeki Yöneticiler, Bankamızın Hedeflerine Ulaşabilmek İçin İşbirliği İçindedir Maddesinde İlişkin Değerlendirmeleri



Çalışanların, “Yöneticilerimiz, elemanlarına derin güven duyarlar” maddesine ilişkin değerlendirmeleri ve bu değerlendirmelerin zaman içerisindeki değişimi Şekil 4.28’de verilmiştir. Buna göre; bu maddeye ilişkin olumsuz bakış açısına sahip çalışanların oranı % 20,6’dan % 17,7’ye, konu hakkında kararsız çalışanların oranı % 32,3’ten % 29,1’e düşerken, olumlu bakış açısına sahip çalışanların oranı % 47,1’den % 53,2’ye

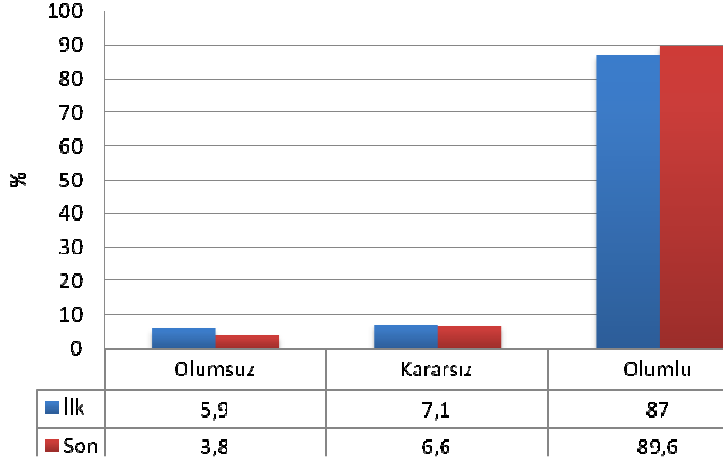
yükselmiştir. Söz konusu farklara ilişkin ayrıntıları EK-B’de verilen Eşleştirilmiş Örneklem t-testi sonuçları ise  $t = 50,231$  değeri  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu bulgulardan hareketle; çalışanların, yöneticilerinin elemanlarına güven duyduğu görüşüne başlangıçta büyük ölçüde katılmadıkları, fakat bu düşüncenin zaman içerisinde kısmen de olsa zayıfladığı sonucuna varılmıştır.

**Şekil 28. Çalışanların, Yöneticilerimiz Elemanlarına Derin Güven Duyarlar Maddesinde İlişkin Değerlendirmeleri**



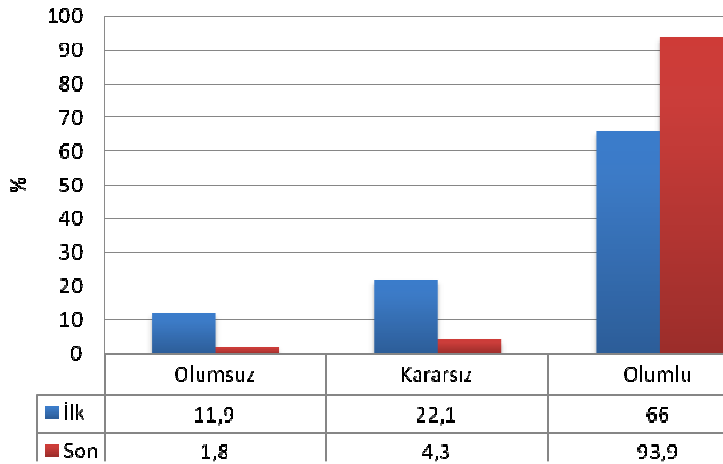
Çalışanların, “Bankamız iş ahlakına ve dürüstlüğe önem verir” maddesine ilişkin değerlendirmeleri ve bu değerlendirmelerin zaman içerisindeki değişimi Şekil 4.29’da verilmiştir. Buna göre; bu maddeye ilişkin olumsuz bakış açısına sahip çalışanların oranı % 5,9’dan % 3,8’e, konu hakkında kararsız çalışanların oranı % 7,1’den % 6,6’ya düşerken, olumlu bakış açısına sahip çalışanların oranı % 87’den % 89,6’ya yükselmiştir. Söz konusu farklara ilişkin ayrıntıları EK-B’de verilen Eşleştirilmiş Örneklem t-testi sonuçları ise  $t = 45,498$  değeri  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu bulgulardan hareketle; çalışanların, bankanın iş ahlakına ve dürüstlüğe önem verdiğine büyük ölçüde inandığı ve bu inancın zaman içerisinde daha da güçlendiği sonucuna varılmıştır.

**Şekil 29. Çalışanların, Bankamız İş Ahlakına ve Dürüstlüğe Önem Verir Maddesinde İlişkin Değerlendirmeleri**



Çalışanların, “Halk Bankası için çalışmaktan gurur duyuyorum” maddesine ilişkin değerlendirmeleri ve bu değerlendirmelerin zaman içerisindeki değişimi Şekil 4.30’da verilmiştir. Buna göre; bu maddeye ilişkin olumsuz bakış açısına sahip çalışanların oranı % 11,9’dan % 1,8’e, konu hakkında kararsız çalışanların oranı % 22,1’den % 4,3’e düşerken, olumlu bakış açısına sahip çalışanların oranı % 66’dan % 93,9’a yükselmiştir. Söz konusu farklara ilişkin ayrıntıları EK-B’de verilen Eşleştirilmiş Örneklem t-testi sonuçları ise  $t = 280,183$  değeri  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

**Şekil 30. Çalışanların, Halk Bankası İçin Çalışmaktan Gurur Duyuyorum Maddesinde İlişkin Değerlendirmeleri**

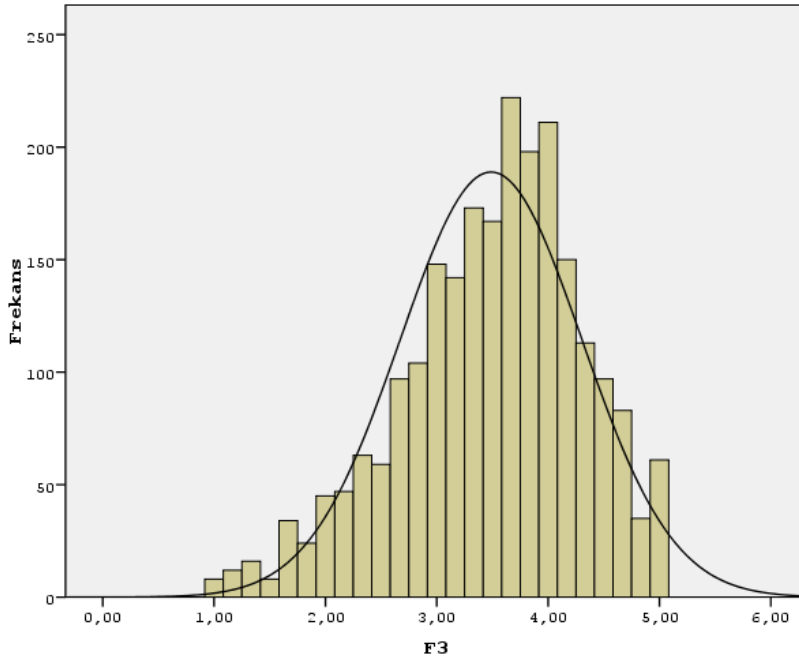


Bu bulgulardan hareketle; çalışanların, Halk Bankasında çalışmaktan başlangıçta çekince taşırken, değişim süreci sonunda bankalarından büyük ölçüde gurur duyar hale geldikleri sonucuna varılmıştır.

#### 4.9.2.3. Çalışanların, Bankanın Personel (İnsan Kaynakları) Uygulamalarından Duydukları Memnuniyet Düzeyine Göre Dağılımı

Çalışanların, bankanın personel (insan kaynakları) uygulamalarından duydukları memnuniyet düzeyine göre dağılımları Şekil 4.31’de verilmiştir. Dağılımın Aritmetik Ortalaması  $x_{ort} = 3,4$  Standart Sapması  $ss = 0,81$ ’dir. Ayrıca dağılımın normale yakın olduğu gözlenmektedir. Diğer bir ifade ile çalışanların bankanın personel (insan kaynakları) uygulamalarına ilişkin görüşlerinin “Kararsızım” ile “Katılıyorum” ifadesine karşılık gelen “3” ve “4” değerlerinin arasında yoğunlaştığı gözlenmektedir. Bu bulgular ışığında; çalışanların, bankanın insan kaynakları uygulamaları konusunda bir takım tereddütleri bulunduğu söylenebilir.

#### Şekil 31. Çalışanların, Bankanın Personel (İnsan Kaynakları) Uygulamalarından Duydukları Memnuniyet Düzeyine Bağlı Olarak Dağılımı



Çalışanların, bankanın paylaşılan değerlerinden duydukları memnuniyet düzeyinin zaman içerisindeki değişimine ilişkin eşlendirilmiş t-testi sonuçları Tablo 4.11’de



verilmiştir. Tablodaki değerlerden, çalışanların, bankanın personel uygulamalarından duydukları memnuniyet düzeyinde, birleşmenin gerçekleştiği dönemden sonra geçen iki yıl içerisinde 0,50 düzeyinde bir artış yaşandığı ve söz konusu artışın  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgulardan hareketle; bankanın birleşme sırasında ve sonrasında personeline verdiği önem ile ilgili başta bir takım tereddütler olmakla birlikte ve bu önemin zaman içerisinde personel tarafından da algılandığı söylenebilir. Ayrıca memnuniyet düzeyinin zaman içerisinde artması, yönetici çalışan arasındaki ilişkinin zaman içerisinde güçlendiğinin bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

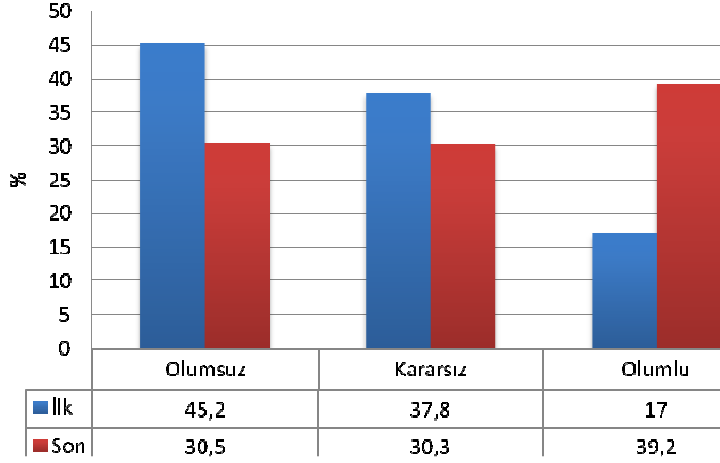
**Tablo 11. Çalışanların Bankanın Personel (İnsan Kaynakları) Uygulamalarından Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Zaman İçerisindeki Değişimi**

	F	Ortalama	Fark	Std. Sapma	Std. Hata	t	Anlamlılık
IF3	2317	2,9872	,5001	,83401	,01733	98,210	0,00
F3	2317	3,4873		,81524	,01694		

Çalışanların, “Bankamız, hedeflerine ulaşmasında katkıda bulunanlar yeterli derecede ödüllendirilirler” maddesine ilişkin değerlendirmeleri ve bu değerlendirmelerin zaman içerisindeki değişimi Şekil 4.32’de verilmiştir. Buna göre; bu maddeye ilişkin olumsuz bakış açısına sahip çalışanların oranı % 45,2’den % 30,5’e, konu hakkında kararsız çalışanların oranı % 37,8’den % 30,3’e düşerken, olumlu bakış açısına sahip çalışanların oranı % 17’den % 39,2’ye yükselmiştir. Söz konusu farklara ilişkin ayrıntıları EK-B’de verilen Eşleştirilmiş Örneklem t-testi sonuçları ise  $t = 117,585$  değeri  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

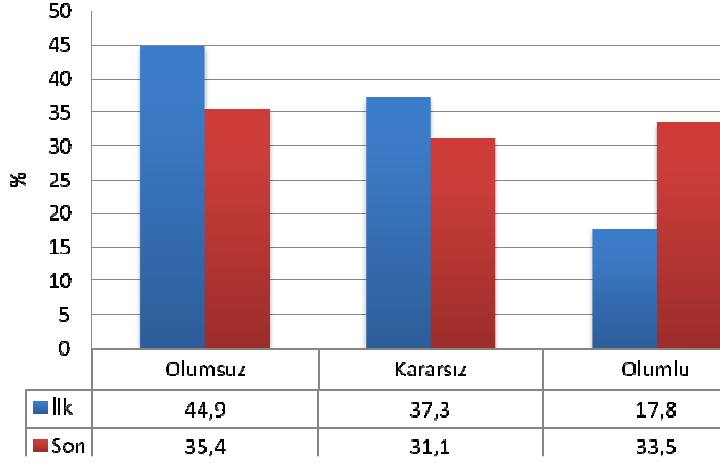
Bu bulgulardan hareketle; çalışanların, bankanın, hedeflerine ulaşmasında katkıda bulunanları ödüllendirdiği görüşüne başta katılmamakla birlikte, bu görüşün zaman içerisinde olumluya doğru değişim gösterdiği sonucuna varılmıştır.

**Şekil 32. Çalışanların, Bankamız, Hedeflerine Ulaşmasında Katkıda Bulunanlar Yeterli Derecede Ödüllendirilirler Maddesinde İlişkin Değerlendirmeleri**



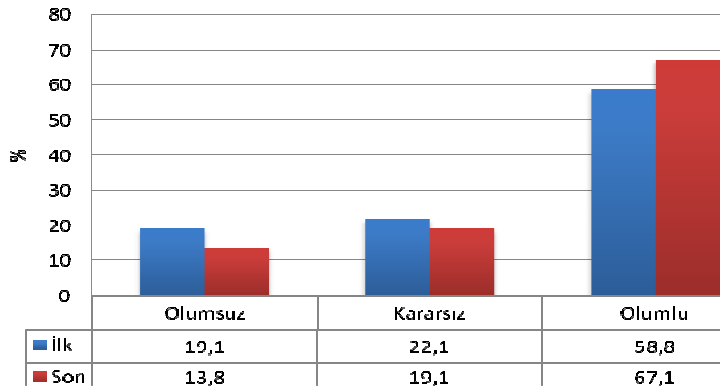
Çalışanların, “Yöneticiler çalışanlarını çeşitli şekillerde ödüllendirir” maddesine ilişkin değerlendirmeleri ve bu değerlendirmelerin zaman içerisindeki değişimi Şekil 4.33’te verilmiştir. Buna göre; bu maddeye ilişkin olumsuz bakış açısına sahip çalışanların oranı % 44,9’dan % 35,4’e, konu hakkında kararsız çalışanların oranı % 37,3’ten % 31,1’e düşerken, olumlu bakış açısına sahip çalışanların oranı % 17,8’den % 33,5’e yükselmiştir. Söz konusu farklara ilişkin ayrıntıları EK-B’de verilen Eşleştirilmiş Örneklem t-testi sonuçları ise  $t = 73,808$  değeri  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu bulgulardan hareketle; çalışanların, yöneticilerin onları ödüllendirdiğine inanmadıkları, fakat bu olumsuz düşüncenin zaman içerisinde kısmen de olsa olumluya doğru geliştiği sonucuna varılmıştır.

**Şekil 33. Çalışanların Yöneticiler Çalışanlarını Çeşitli Şekillerde Ödüllendirir Maddesinde İlişkin Değerlendirmeleri**



Çalışanların, “Bankamız çalışanlarının sürekli eğitim ve gelişimi yönetim tarafından desteklenir” maddesine ilişkin değerlendirmeleri ve bu değerlendirmelerin zaman içerisindeki değişimi Şekil 4.34’te verilmiştir. Buna göre; bu maddeye ilişkin olumsuz bakış açısına sahip çalışanların oranı % 19,1’den % 13,8’e, konu hakkında kararsız çalışanların oranı % 22,1’den % 19,1’e düşerken, olumlu bakış açısına sahip çalışanların oranı % 58,8’den % 67,1’e yükselmiştir. Söz konusu farklara ilişkin ayrıntıları EK-B’de verilen Eşleştirilmiş Örneklem t-testi sonuçları ise  $t = 81,359$  değeri  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu bulgulardan hareketle; çalışanların, bankalarının müşteri memnuniyetine önem verdiği görüşüne kısmen de olsa katıldıkları ve bu inancın zaman içerisinde daha da güçlendiği sonucuna varılmıştır.

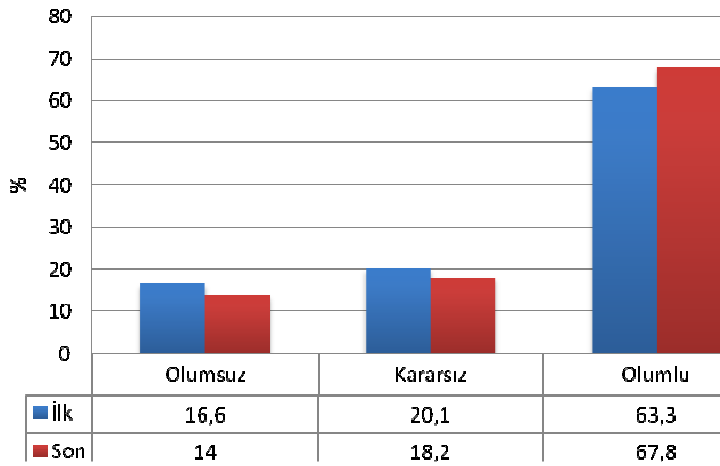
**Şekil 34. Çalışanların, Bankamız Çalışanlarının Sürekli Eğitim ve Gelişimi Yönetim Tarafından Desteklenir Maddesinde İlişkin Değerlendirmeleri**



Çalışanların, “Banka, işimde etkili olabilmem için bana gerekli eğitimleri sağlar” maddesine ilişkin değerlendirmeleri ve bu değerlendirmelerin zaman içerisindeki değişimi Şekil 4.35’te verilmiştir. Buna göre; bu maddeye ilişkin olumsuz bakış açısına sahip çalışanların oranı % 16,6’dan % 14’e, konu hakkında kararsız çalışanların oranı % 20,1’den % 18,2’ye düşerken, olumlu bakış açısına sahip çalışanların oranı % 63,3’ten % 67,8’e yükselmiştir. Söz konusu farklara ilişkin ayrıntıları EK-B’de verilen Eşleştirilmiş Örneklem t-testi sonuçları ise  $t = 47,963$  değeri  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

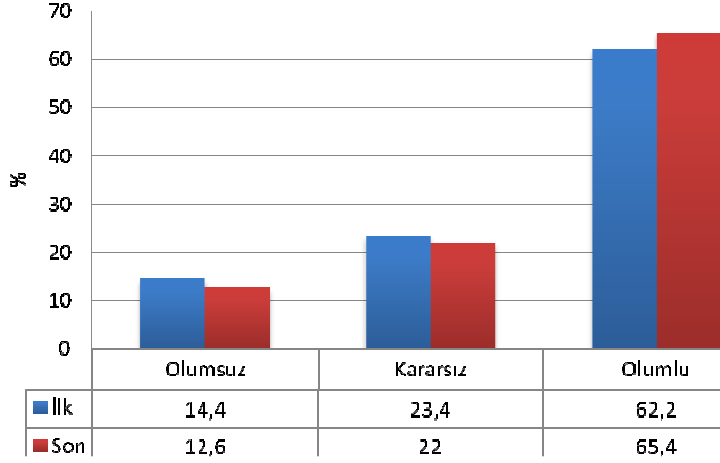
Bu bulgulardan hareketle; çalışanların, bankanın işte etkili olabilmek için gerekli eğitimleri sağladığı görüşüne kısmen de olsa katıldıkları ve bu inancın zaman içerisinde daha da güçlendiği sonucuna varılmıştır.

**Şekil 35. Çalışanların, Banka, İşimde Etkili Olabilmem İçin Bana Gerekli Eğitimleri Sağlar Maddesinde İlişkin Değerlendirmeleri**



Çalışanların, “Yönetim, aktif olarak organizasyonun her kademesinden sürekli katılım bekler” maddesine ilişkin değerlendirmeleri ve bu değerlendirmelerin zaman içerisindeki değişimi Şekil 4.36’da verilmiştir. Buna göre; bu maddeye ilişkin olumsuz bakış açısına sahip çalışanların oranı % 14,4’ten % 12,6’ya, konu hakkında kararsız çalışanların oranı % 23,4’ten % 22’ye düşerken, olumlu bakış açısına sahip çalışanların oranı % 62,2’den % 65,4’e yükselmiştir. Söz konusu farklara ilişkin ayrıntıları EK-B’de verilen Eşleştirilmiş Örneklem t-testi sonuçları ise  $t = 31,843$  değeri  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

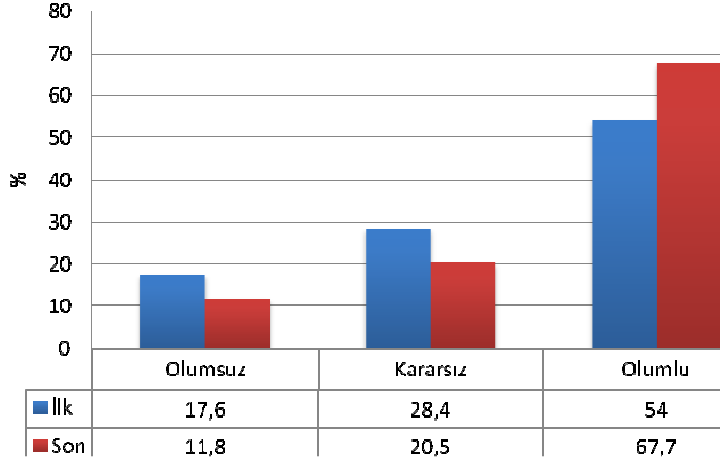
**Şekil 36. Çalışanların, Yönetim, Aktif Olarak Organizasyonun Her Kademesinden Sürekli Katılım Bekler Maddesinde İlişkin Değerlendirmeleri**



Bu bulgulardan hareketle; çalışanların, yönetimin, aktif olarak organizasyonun her kademesinden sürekli katılım beklediği görüşüne kısmen de olsa katıldıkları ve bu inancın zaman içerisinde daha da güçlendiği sonucuna varılmıştır.

Çalışanların, “Bankamız yenilikçi fikirlere sahip insanları destekler” maddesine ilişkin değerlendirmeleri ve bu değerlendirmelerin zaman içerisindeki değişimi Şekil 4.37’de verilmiştir. Buna göre; bu maddeye ilişkin olumsuz bakış açısına sahip çalışanların oranı % 17,6’dan % 11,8’e, konu hakkında kararsız çalışanların oranı % 28,4’ten % 20,5’e düşerken, olumlu bakış açısına sahip çalışanların oranı % 54’ten % 67,7’ye yükselmiştir. Söz konusu farklara ilişkin ayrıntıları EK-B’de verilen Eşleştirilmiş Örneklem t-testi sonuçları ise  $t = 119,789$  değeri  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu bulgulardan hareketle; çalışanların bankanın yenilikçi fikirlere sahip insanları desteklediği görüşüne kısmen de olsa katıldıkları ve bu inancın zaman içerisinde güçlendiği sonucuna varılmıştır.

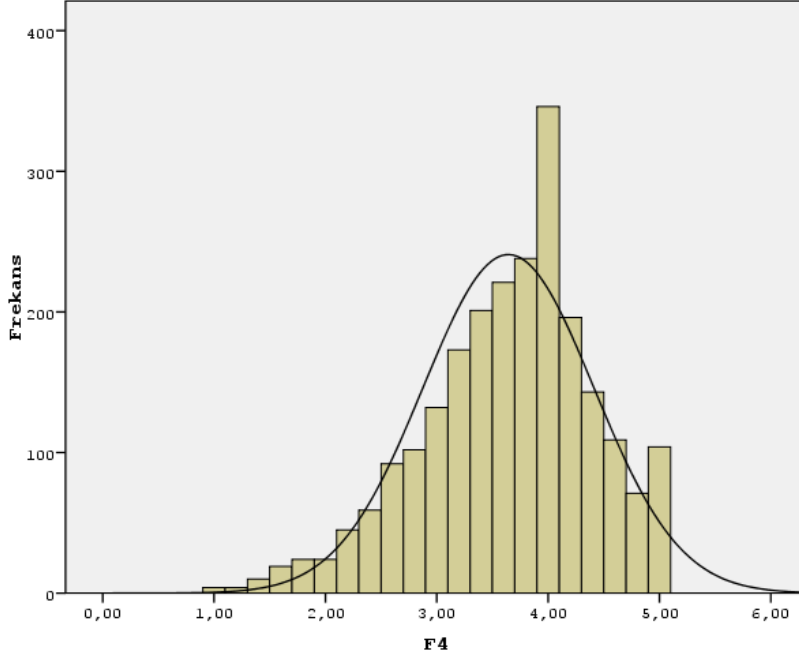
### Şekil 37. Çalışanların, Bankamız Yenilikçi Fikirlerle Sahip İnsanları Destekler Maddesinde İlişkin Değerlendirmeleri



#### 4.9.2.4. Çalışanların, Bankanın Sistemlerinden Duydukları Memnuniyet Düzeyine Göre Dağılımı

Çalışanların, bankanın sistemlerinden duydukları memnuniyet düzeyine göre dağılımları Şekil 4.38’de verilmiştir. Dağılımın Aritmetik Ortalaması  $x_{ort} = 3,64$  Standart Sapması  $ss = 0,77$ ’dir. Ayrıca dağılımın kısmen sağa çarpık olduğu gözlenmektedir. Diğer bir ifade ile çalışanların bankanın paylaşılan değerlerine ilişkin görüşlerinin “Kararsızım” ile “Katılıyorum” ifadesine karşılık gelen “3” ve “4” değerlerinin arasında “Katılıyorum” ifadesine daha yakın bir noktada yoğunlaştığı gözlenmektedir. Bu bulgular ışığında; çalışanların, bankanın sistemleri konusunda bir takım tereddütleri bulunmakla birlikte, söz konusu sistemleri büyük ölçüde benimsedikleri söylenebilir.

**Şekil 38. Çalışanların, Bankanın Sistemlerinden Duydukları Memnuniyet Düzeyine Bağlı Olarak Dağılımı**



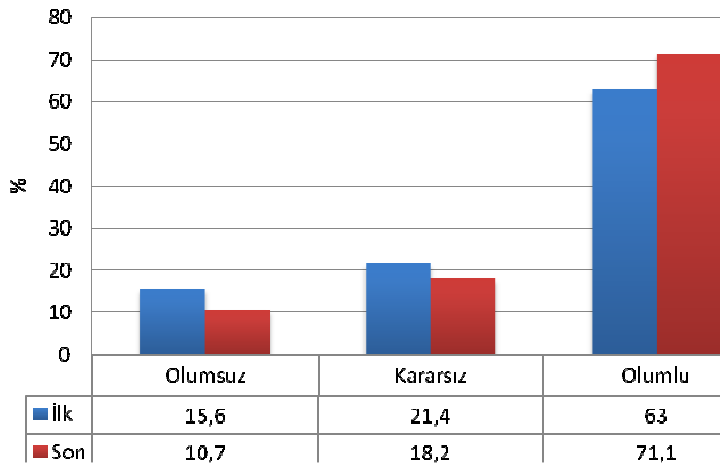
Çalışanların, bankanın sistemlerinden duydukları memnuniyet düzeyinin zaman içerisindeki değişimine ilişkin eşlendirilmiş t-testi sonuçları Tablo 4.12’de verilmiştir. Tablodaki değerlerden, çalışanların, bankanın sistemlerinden duydukları memnuniyet düzeyinde birleşmenin gerçekleştiği dönemden sonra geçen iki yıl içerisinde 0,504 düzeyinde bir artış yaşandığı ve söz konusu artışın  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgulardan hareketle; bankanın birleşme sırasında sistemler konusunda bir takım tereddütler yaşanmakla birlikte, söz konusu tereddütlerin birleşme sonrasında azaldığı söylenebilir. Ayrıca memnuniyet düzeyinin zaman içerisinde artması, sistemlerin birleşme sonrası kurumsal bir yapıya kavuştuğunun bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

**Tablo 12. Çalışanların Bankanın Sistemlerinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Zaman İçerisindeki Değişimi**

	F	Ortalama	Fark	Std. Sapma	Std. Hata	t	Anlamlılık
IF4	2317	3,1390	,5042	,78075	,01622	105,101	0,00
F4	2317	3,6432		,76773	,01595		

Çalışanların, “İşimde etkili olabilmek için gereken her türlü bilgi geliyor” maddesine ilişkin değerlendirmeleri ve bu değerlendirmelerin zaman içerisindeki değişimi Şekil 4.39’da verilmiştir. Buna göre; bu maddeye ilişkin olumsuz bakış açısına sahip çalışanların oranı % 15,6’dan % 10,7’ye, konu hakkında kararsız çalışanların oranı % 21,4’ten % 18,3’ye düşerken, olumlu bakış açısına sahip çalışanların oranı % 63’ten % 71,1’e yükselmiştir. Söz konusu farklara ilişkin ayrıntıları EK-B’de verilen Eşleştirilmiş Örneklem t-testi sonuçları ise  $t = 70,279$  değeri  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu bulgulardan hareketle; çalışanların, işlerinde etkili olabilmek için gereken her türlü bilginin geldiği görüşüne kısmen de olsa katıldıkları ve bu inancın zaman içerisinde daha da güçlendiği sonucuna varılmıştır.

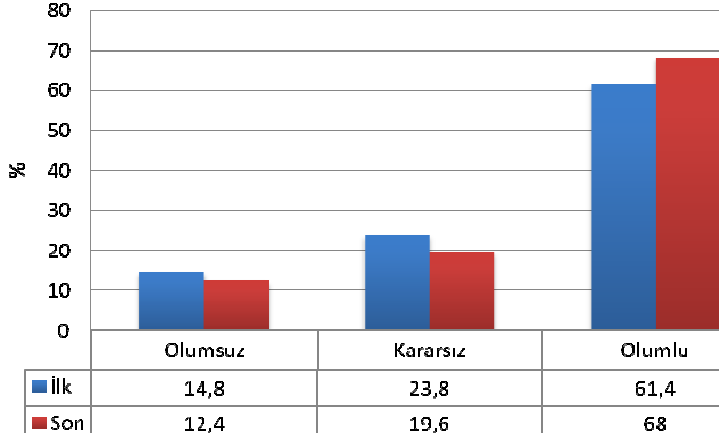
**Şekil 39. Çalışanların, İşimde Etkili Olabilmek İçin Gerekli Her Türlü Bilgi Geliyor Maddesinde İlişkin Değerlendirmeleri**



Çalışanların, “İş prosedürleri, işlerimi yürütmeme yardımcıdır” maddesine ilişkin değerlendirmeleri ve bu değerlendirmelerin zaman içerisindeki değişimi Şekil 4.40’da verilmiştir. Buna göre; bu maddeye ilişkin olumsuz bakış açısına sahip çalışanların oranı % 14,8’den % 12,4’e, konu hakkında kararsız çalışanların oranı % 23,8’den % 19,6’ya düşerken, olumlu bakış açısına sahip çalışanların oranı % 61,4’ten % 68’e yükselmiştir. Söz konusu farklara ilişkin ayrıntıları EK-B’de verilen Eşleştirilmiş Örneklem t-testi sonuçları ise  $t = 68,170$  değeri  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu bulgulardan hareketle; çalışanların, iş prosedürleri, işleri yürütmeye yardımcı olduğu görüşüne kısmen de olsa katıldıkları ve bu inancın zaman içerisinde daha da güçlendiği sonucuna varılmıştır.

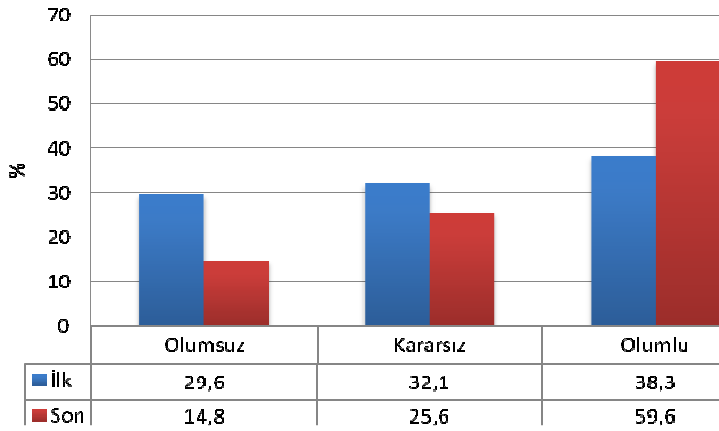


**Şekil 40. Çalışanların, İş Prosedürleri, İşlerini Yürütmeme Yardımcıdır Maddesinde İlişkin Değerlendirmeleri**



Çalışanların, “Organizasyon yapımız, hizmetlerimizde ihtiyaç duyulan değişiklikleri hızla yapmamızı sağlar” maddesine ilişkin değerlendirmeleri ve bu değerlendirmelerin zaman içerisindeki değişimi Şekil 4.41’de verilmiştir. Buna göre; bu maddeye ilişkin olumsuz bakış açısına sahip çalışanların oranı % 29,6’dan % 14,8’e, konu hakkında kararsız çalışanların oranı % 32,1’den % 25,6’ya düşerken, olumlu bakış açısına sahip çalışanların oranı % 38,3’ten % 59,6’ya yükselmiştir. Söz konusu farklara ilişkin ayrıntıları EK-B’de verilen Eşleştirilmiş Örneklem t-testi sonuçları ise  $t = 147,785$  değeri  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

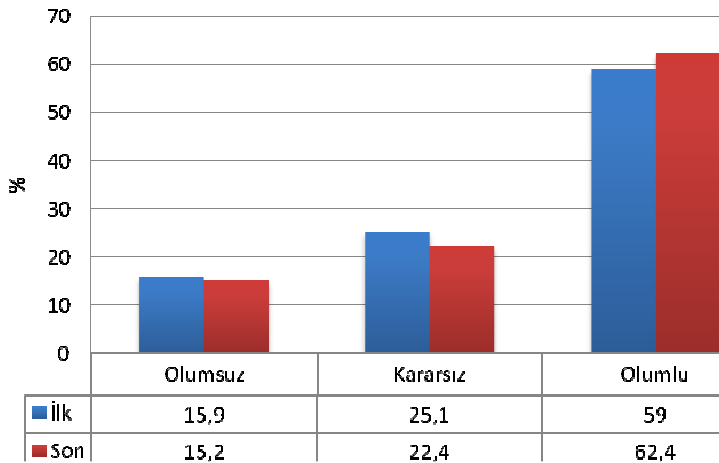
**Şekil 41. Çalışanların, Organizasyon Yapımız, Hizmetlerimizde İhtiyaç Duyulan Değişiklikleri Hızla Yapmamızı Sağlar Maddesinde İlişkin Değerlendirmeleri**



Bu bulgulardan hareketle; çalışanların, organizasyon yapısının, hizmetlerde ihtiyaç duyulan değişiklikleri hızla yapılmasını sağladığı görüşüne ilk başlarda katılmadıkları, ancak bu görüşün zaman içerisinde olumluya doğru değişim gösterdiği sonucuna varılmıştır.

Çalışanların, “Bankada işlerin zamanında bitirilmesi için prosedürlerin dışına çıkmak gerekmez” maddesine ilişkin değerlendirmeleri ve bu değerlendirmelerin zaman içerisindeki değişimi Şekil 4.42’de verilmiştir. Buna göre; bu maddeye ilişkin olumsuz bakış açısına sahip çalışanların oranı % 15,9’dan % 15,2’ye, konu hakkında kararsız çalışanların oranı % 25,1’den % 22,4’e düşerken, olumlu bakış açısına sahip çalışanların oranı % 59’dan % 62,4’e yükselmiştir. Söz konusu farklara ilişkin ayrıntıları EK-B’de verilen Eşleştirilmiş Örneklem t-testi sonuçları ise  $t = 1,703$  değeri  $p = 0,089$  değeri ile istatistiksel olarak anlamlı değildir. Bu bulgulardan hareketle; çalışanların, bankada işlerin zamanında bitirilmesi için prosedürlerin dışına çıkmanın gerekmediği görüşüne kısmen de olsa katıldıkları ve bu inancın zaman içerisinde farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır.

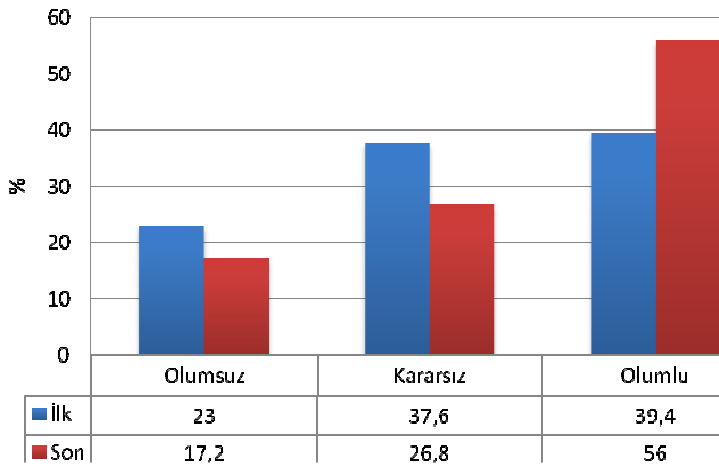
#### Şekil 42. Çalışanların, Bankada İşlerin Zamanında Bitirilmesi İçin Prosedürlerin Dışına Çıkmak Gerekmez Maddesinde İlişkin Değerlendirmeleri



Çalışanların, “Organizasyon yapımız, iş akışını kolaylaştıracak şekildedir” maddesine ilişkin değerlendirmeleri ve bu değerlendirmelerin zaman içerisindeki değişimi Şekil 4.43’te verilmiştir. Buna göre; bu maddeye ilişkin olumsuz bakış açısına sahip çalışanların oranı % 23’ten % 17,2’ye, konu hakkında kararsız çalışanların oranı %

37,6'dan % 26,8'e düşerken, olumlu bakış açısına sahip çalışanların oranı % 39,4'ten % 56'ya yükselmiştir. Söz konusu farklara ilişkin ayrıntıları EK-B'de verilen Eşleştirilmiş Örneklem t-testi sonuçları ise  $t = 112,663$  değeri  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu bulgulardan hareketle; çalışanların organizasyon yapısının, iş akışını kolaylaştıracak şekilde olduğu görüşüne ilk başlarda katılmadıkları, ancak bu görüşün zaman içerisinde olumluya doğru değişim gösterdiği sonucuna varılmıştır.

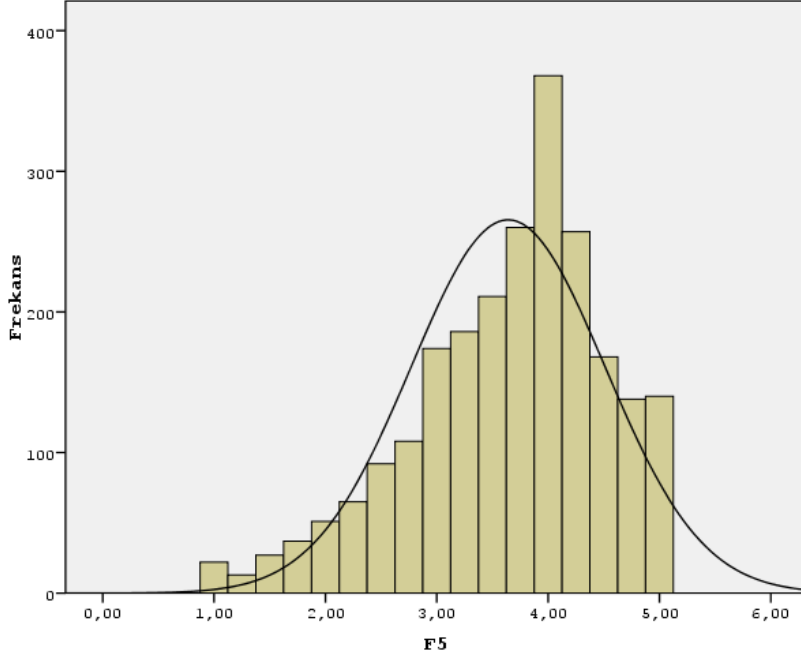
#### Şekil 43. Çalışanların, Organizasyon Yapımız İş Akışını Kolaylaştıracak Şekildedir Maddesinde İlişkin Değerlendirmeleri



#### 4.9.2.5. Çalışanların, Bankanın Yönetim Stilinden Duydukları Memnuniyet Düzeyine Göre Dağılımı

Çalışanların bankanın yönetim stilinden duydukları memnuniyet düzeyine göre dağılımları Şekil 4.44'de verilmiştir. Dağılımın Aritmetik Ortalaması  $x_{ort} = 3,64$  Standart Sapması  $ss = 0,87$ 'dir. Ayrıca dağılımın kısmen sağa çarpık olduğu gözlenmektedir. Diğer bir ifade ile çalışanların bankanın yönetim stiline ilişkin görüşlerinin “Kararsızım” ile “Katılıyorum” ifadesine karşılık gelen “3” ve “4” değerlerinin arasında “Katılıyorum” ifadesine daha yakın bir noktada yoğunlaştığı gözlenmektedir. Bu bulgular ışığında; çalışanların, bankanın yönetim stili konusunda bir takım çekinceleri olmakla birlikte, yine de yönetim stilinden memnun oldukları söylenebilir.

**Şekil 44. Çalışanların, Bankanın Yönetim Stilinden Duydukları Memnuniyet Düzeyine Bağlı Olarak Dağılımı**



Çalışanların, bankanın yönetim stilinden duydukları memnuniyet düzeyinin zaman içerisindeki değişimine ilişkin eşlendirilmiş t-testi sonuçları Tablo 4.13’de verilmiştir.

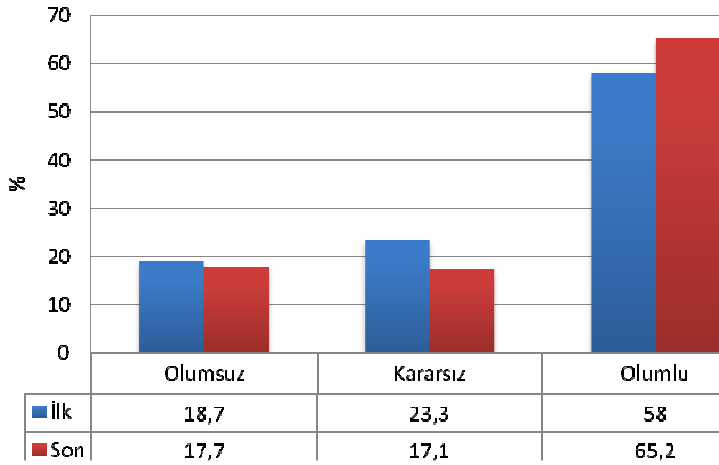
**Tablo 13. Çalışanların, Bankanın Yönetim Stilinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Zaman İçerisindeki Değişimi**

	F	Ortalama	Fark	Std. Sapma	Std. Hata	t	Anlamlılık
IF5	2317	3,1242	,5160	,87884	,01826	87,612	0,00
F5	2317	3,6403		,87042	,01808		

Tablodaki değerlerden, çalışanların, bankanın yönetim stilinden duydukları memnuniyet düzeyinde birleşmenin gerçekleştiği dönemden sonra geçen iki yıl içerisinde 0,516 düzeyinde bir artış yaşandığı ve söz konusu artışın  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgulardan hareketle; bankanın birleşme sırasındaki yönetim stili konusunda bir takım tereddütler yaşanmakla birlikte, birleşme sonrasında söz konusu tereddütlerin azaldığı söylenebilir. Ayrıca memnuniyet düzeyinin zaman içerisinde artması, banka personelinin yönetime olan güveninin zaman içerisinde arttığının bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

Çalışanların, “Yöneticim plan ve hedeflerinden bizi haberdar ediyor” maddesine ilişkin değerlendirmeleri ve bu değerlendirmelerin zaman içerisindeki değişimi Şekil 4.45’te verilmiştir. Buna göre; bu maddeye ilişkin olumsuz bakış açısına sahip çalışanların oranı % 18,7’den % 17,7’ye, konu hakkında kararsız çalışanların oranı % 23,3’ten % 17,1’e düşerken, olumlu bakış açısına sahip çalışanların oranı % 58’den % 65,2’ye yükselmiştir. Söz konusu farklara ilişkin ayrıntıları EK-B’de verilen Eşleştirilmiş Örneklem t-testi sonuçları ise  $t = 53,543$  değeri  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu bulgulardan hareketle; çalışanların, yöneticilerin plan ve hedeflerden onları haberdar ettiği görüşüne başlangıçta kısmen de olsa katıldıkları ve bu inancın zaman içerisinde olumluya doğru artış gösterdiği sonucuna varılmıştır.

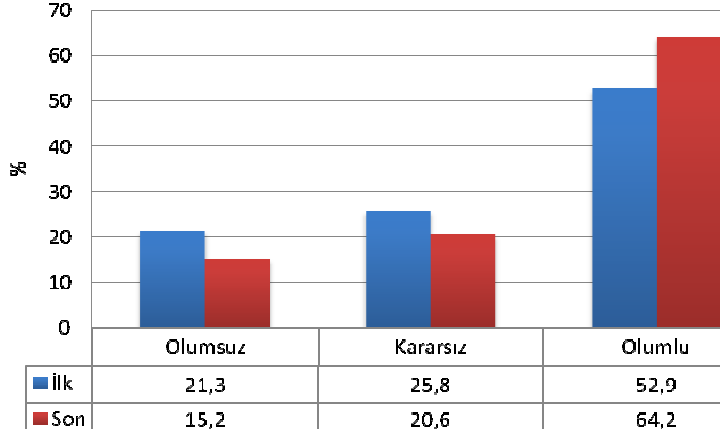
**Şekil 45. Çalışanların, Yöneticim Plan ve Hedeflerinden Bizi Haberdar Ediyor Maddesinde İlişkin Değerlendirmeleri**



Çalışanların, “Yöneticim bilgi ve tecrübelerini bizlerle paylaşır ve bizleri eğitir” maddesine ilişkin değerlendirmeleri ve bu değerlendirmelerin zaman içerisindeki değişimi Şekil 4.46’da verilmiştir. Buna göre; bu maddeye ilişkin olumsuz bakış açısına sahip çalışanların oranı % 21,3’den % 15,2’ye, konu hakkında kararsız çalışanların oranı % 25,8’den % 20,6’ya düşerken, olumlu bakış açısına sahip çalışanların oranı % 52,9’dan % 64,2’ye yükselmiştir. Söz konusu farklara ilişkin ayrıntıları EK-B’de verilen Eşleştirilmiş Örneklem t-testi sonuçları ise  $t = 74,150$  değeri  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu bulgulardan hareketle; çalışanların yöneticilerin bilgi ve tecrübelerini onlarla paylaştıkları ve onları eğittikleri görüşüne başlangıçta kısmen de

olsa katıldıkları ve bu inancın zaman içerisinde olumluya doğru güçlendiği sonucuna varılmıştır.

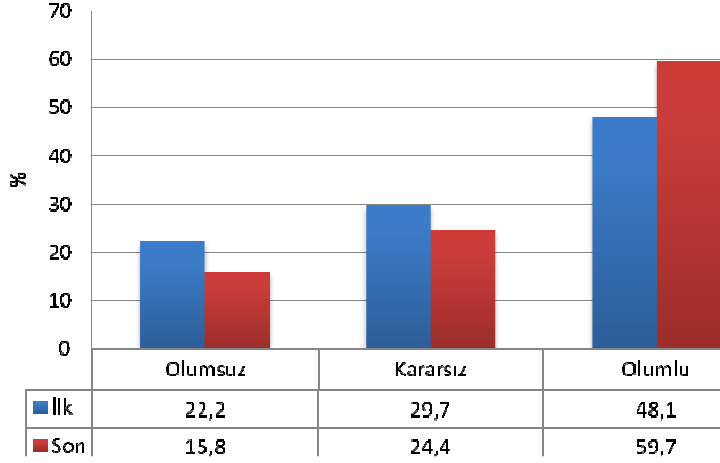
#### Şekil 46. Çalışanların, Yöneticim Bilgi ve Tecrübelerini Bizlerle Paylaşır ve Bizleri Eğitir Maddesinde İlişkin Değerlendirmeleri



Çalışanların, “Yöneticilerim, işimi etkileyecek kararlara katılımımı sağlar” maddesine ilişkin değerlendirmeleri ve bu değerlendirmelerin zaman içerisindeki değişimi Şekil 4.47’de verilmiştir. Buna göre; bu maddeye ilişkin olumsuz bakış açısına sahip çalışanların oranı % 22,2’den % 15,8’e, konu hakkında kararsız çalışanların oranı % 29,7’den % 24,4’e düşerken, olumlu bakış açısına sahip çalışanların oranı % 48,1’den % 59,7’ye yükselmiştir. Söz konusu farklara ilişkin ayrıntıları EK-B’de verilen Eşleştirilmiş Örneklem t-testi sonuçları ise  $t = 92,190$  değeri  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Bu bulgulardan hareketle; çalışanların, yöneticilerin, işlerini etkileyecek kararlara katılımlarını sağladığı görüşüne başlangıçta kısmen katıldıkları ve bu inancın zaman içerisinde olumluya doğru belirgin bir artış gösterdiği sonucuna varılmıştır.

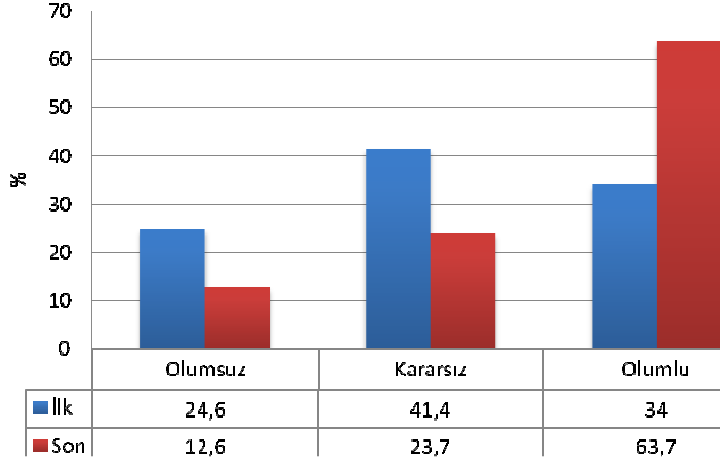
#### Şekil 47. Çalışanların, Yöneticilerin, İşimi Etkileyecek Kararlara Katılımını Sağlar Maddesinde İlişkin Değerlendirmeleri



Çalışanların, “Bankamızda tüm yöneticiler karar verme ve kararları uygulama olanağına sahiptirler” maddesine ilişkin değerlendirmeleri ve bu değerlendirmelerin zaman içerisindeki değişimi Şekil 4.48’de verilmiştir. Buna göre; bu maddeye ilişkin olumsuz bakış açısına sahip çalışanların oranı % 24,6’dan % 12,6’ya, konu hakkında kararsız çalışanların oranı % 41,4’ten % 23,7’ye düşerken, olumlu bakış açısına sahip çalışanların oranı % 34’ten % 63,7’ye yükselmiştir. Söz konusu farklara ilişkin ayrıntıları EK-B’de verilen Eşleştirilmiş Örneklem t-testi sonuçları ise  $t = 96,768$  değeri  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Bu bulgulardan hareketle; çalışanların, yöneticilerin karar verme ve kararları uygulama olanağına sahip olduğu görüşüne başlangıçta büyük ölçüde katılmadıkları, fakat bu inancın zaman içerisinde olumluya doğru belirgin şekilde artış gösterdiği sonucuna varılmıştır.

**Şekil 48. Çalışanların, Bankamızda Tüm Yöneticiler Karar Verme ve Kararları Uygulama Olanına Sahiptirler Maddesinde İlişkin Değerlendirmeleri**

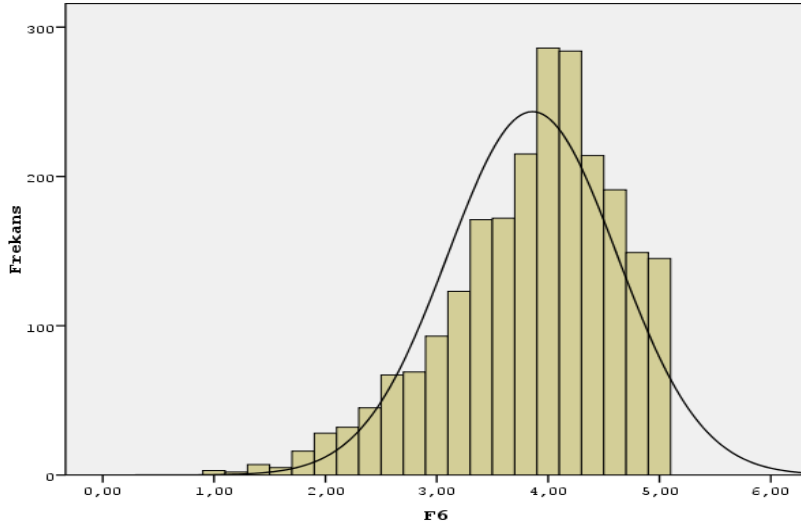


#### **4.9.2.6. Çalışanların, Bankanın Yapısından Duydukları Memnuniyet Düzeyine Göre Dağılımı**

Çalışanların, bankanın yapısından duydukları memnuniyet düzeyine göre dağılımları Şekil 4.49’da verilmiştir. Dağılımın Aritmetik Ortalaması  $\bar{x} = 3,9$  Standart Sapması  $s = 0,75$ ’dir. Ayrıca dağılımın kısmen sağa çarpık olduğu gözlenmektedir. Diğer bir ifade ile çalışanların bankanın yapısına ilişkin görüşlerinin “Katılıyorum” ifadesine karşılık gelen “4” değerinin yakınında olup tutarlı bir dağılım göstermektedir. Bu bulgular ışığında çalışanların bankanın yapısından memnun oldukları söylenebilir.



**Şekil 49. Çalışanların Bankanın Yapısından Duydukları Memnuniyet Düzeyine Bağlı Olarak Dağılımı**



Çalışanların, bankanın yapısından duydukları memnuniyet düzeyinin zaman içerisindeki değişimine ilişkin eşlendirilmiş t-testi sonuçları Tablo 4.14’de verilmiştir.

Tablodaki değerlerden, çalışanların, bankanın yapısından duydukları memnuniyet düzeyinde birleşmenin gerçekleştiği dönemden sonra geçen iki yıl içerisinde 0,342 düzeyinde bir artış yaşandığı ve söz konusu artışın  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgulardan hareketle; bankanın birleşme sırasında ve sonrasındaki yapısal özelliklerin çalışanlar tarafından kabul gördüğü söylenebilir. Ayrıca memnuniyet düzeyinin zaman içerisinde artması, söz konusu yapısal özelliklerin kabulünün zaman içerisinde arttığının göstergesi olarak görülebilir.

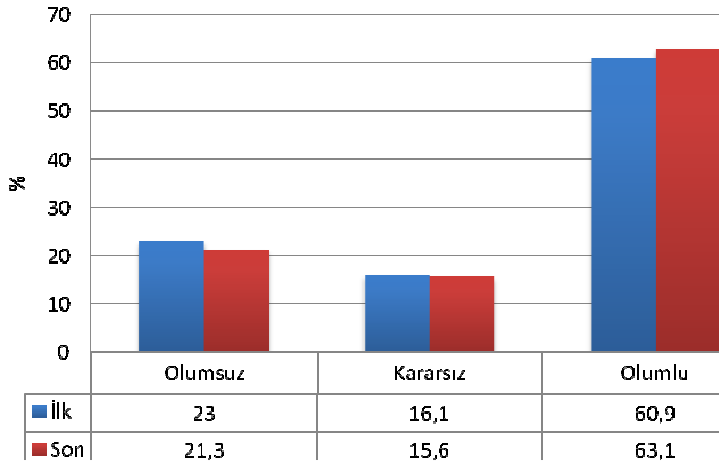
**Tablo 14. Çalışanların Bankanın Yapısından Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Zaman İçerisindeki Değişimi**

	F	Ortalama	Fark	Std. Sapma	Std. Hata	t	Anlamlılık
IF6	2317	3,5161	,3428	,75740	,01573	94,254	0,00
F6	2317	3,8590		,75946	,01578		

Çalışanların, “Sahip olduğum yetki ve sorumluluklar, yaptığım işi yürütmemde yeterlidir” maddesine ilişkin değerlendirmeleri ve bu değerlendirmelerin zaman içerisindeki değişimi Şekil 4.11’de verilmiştir. Buna göre; bu maddeye ilişkin olumsuz

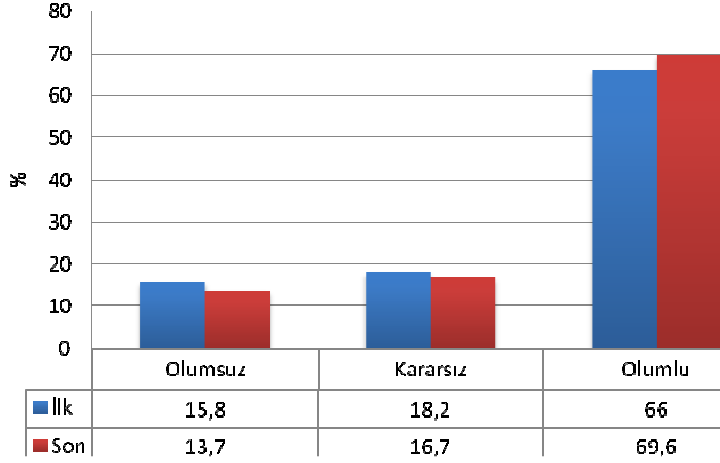
bakış açısına sahip çalışanların oranı % 10,3'den % 4'e, konu hakkında kararsız çalışanların oranı % 17,1'den % 9,3'e düşerken, olumlu bakış açısına sahip çalışanların oranı % 72,6'dan % 86,7'ye yükselmiştir. Söz konusu farklara ilişkin ayrıntıları EK-B'de verilen Eşleştirilmiş Örneklem t-testi sonuçları ise  $t = 21,818$  değeri  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu bulgulardan hareketle; çalışanların, sahip oldukları yetki ve sorumlulukların yaptıkları işi yürütmeye yeterli olduğu görüşüne kısmen de olsa katıldıkları ve bu inancın zaman içerisinde az da olsa güçlendiği sonucuna varılmıştır.

**Şekil 50. Çalışanların, Sahip Olduğum Yetki ve Sorumluluklar, Yaptığım İş Yürütmemde Yeterlidir Maddesinde İlişkin Değerlendirmeleri**



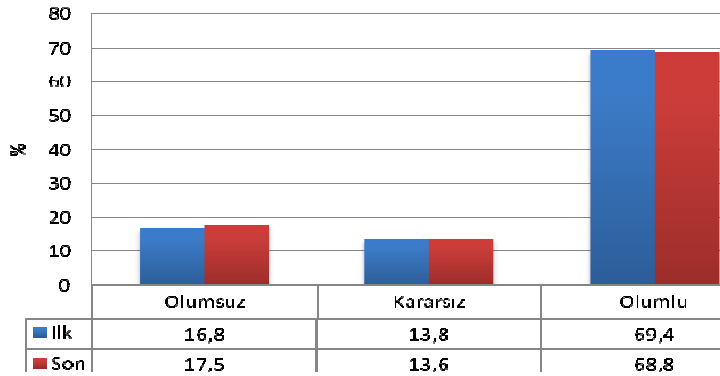
Çalışanların, “İşim beni tatmin ediyor” maddesine ilişkin değerlendirmeleri ve bu değerlendirmelerin zaman içerisindeki değişimi Şekil 4.11’de verilmiştir. Buna göre; bu maddeye ilişkin olumsuz bakış açısına sahip çalışanların oranı % 10,3’den % 4’e, konu hakkında kararsız çalışanların oranı % 17,1’den % 9,3’e düşerken, olumlu bakış açısına sahip çalışanların oranı % 72,6’dan % 86,7’ye yükselmiştir. Söz konusu farklara ilişkin ayrıntıları EK-B’de verilen Eşleştirilmiş Örneklem t-testi sonuçları ise  $t = 28,376$  değeri  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu bulgulardan hareketle; çalışanların, işlerinin onları tatmin ettiği görüşüne kısmen de olsa katıldıkları ve bu inancın zaman içerisinde az da olsa güçlendiği sonucuna varılmıştır.

### Şekil 51. Çalışanların İşim Beni Tatmin Ediyor Maddesinde İlişkin Değerlendirmeleri



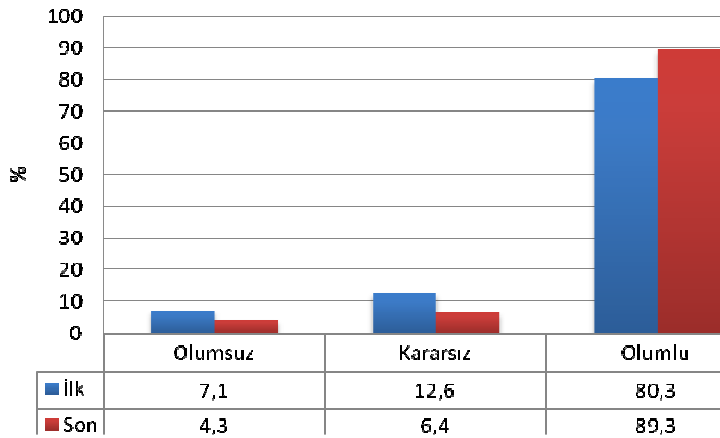
Çalışanların, “Vasıflarıma uygun bir işte görevlendirildiğime inanıyorum” maddesine ilişkin değerlendirmeleri ve bu değerlendirmelerin zaman içerisindeki değişimi Şekil 4.11’de verilmiştir. Buna göre; bu maddeye ilişkin olumsuz bakış açısına sahip çalışanların oranı % 10,3’den % 4’e, konu hakkında kararsız çalışanların oranı % 17,1’den % 9,3’e düşerken, olumlu bakış açısına sahip çalışanların oranı % 72,6’dan % 86,7’ye yükselmiştir. Söz konusu farklara ilişkin ayrıntıları EK-B’de verilen Eşleştirilmiş Örneklem t-testi sonuçları ise  $t = - 11,215$  değeri  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu bulgulardan hareketle; çalışanların vasıflarına uygun bir işte görevlendirildiklerine kısmen inandıkları ve bu inancın zaman içerisinde diğer faktörlerden farklı olarak az da olsa zayıfladığı sonucuna varılmıştır.

### Şekil 52. Çalışanların Vasıflarıma Uygun Bir İşte Görevlendirildiğime İnanıyorum Maddesinde İlişkin Değerlendirmeleri



Çalışanların, “Organizasyondaki görevlerimin net olarak bilincindeyim” maddesine ilişkin değerlendirmeleri ve bu değerlendirmelerin zaman içerisindeki değişimi Şekil 4.11’de verilmiştir. Buna göre; bu maddeye ilişkin olumsuz bakış açısına sahip çalışanların oranı % 10,3’den % 4’e, konu hakkında kararsız çalışanların oranı % 7,1’den % 9,3’e düşerken, olumlu bakış açısına sahip çalışanların oranı % 72,6’dan % 86,7’ye yükselmiştir. Söz konusu farklara ilişkin ayrıntıları EK-B’de verilen Eşleştirilmiş Örneklem t-testi sonuçları ise  $t = 96,108$  değeri  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu bulgulardan hareketle; çalışanların organizasyondaki görevlerinin bilincinde olduklarını düşündükleri ve bu düşüncenin zaman içerisinde daha da güçlendiği sonucuna varılmıştır.

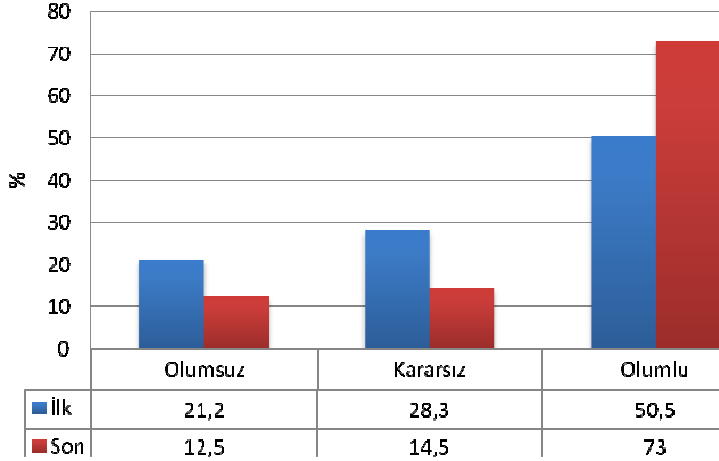
### Şekil 53. Çalışanların Organizasyondaki Görevlerimin Net Olarak Bilincindeyim Maddesinde İlişkin Değerlendirmeleri



Çalışanların, “Günlük işlerimin neler olacağı hakkında karar verebilme özgürlüğüne sahibim” maddesine ilişkin değerlendirmeleri ve bu değerlendirmelerin zaman içerisindeki değişimi Şekil 4.11’de verilmiştir. Buna göre bu maddeye ilişkin olumsuz bakış açısına sahip çalışanların oranı % 10,3’den % 4’e, konu hakkında kararsız çalışanların oranı % 17,1’den % 9,3’e düşerken, olumlu bakış açısına sahip çalışanların oranı % 72,6’dan % 86,7’ye yükselmiştir. Söz konusu farklara ilişkin ayrıntıları EK-B’de verilen Eşleştirilmiş Örneklem t-testi sonuçları ise  $t = 156,495$  değeri  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu bulgulardan hareketle; çalışanların, günlük işlerinin neler olacağı hakkında karar verebilme özgürlüğüne sahip olduklarına

başlangıçta kısmen inandıkları ve bu inancın zaman içerisinde olumluya doğru belirgin bir yükseliş gösterdiği sonucuna varılmıştır.

#### Şekil 54. Çalışanların Günlük İşlerinin Neler Olacağı Hakkında Karar Verebilme Özgürlüğüne Sahibim Maddesinde İlişkin Değerlendirmeleri



#### 4.9.3. Çalışanların Memnuniyet Düzeyinin Demografik Özelliklerine Bağlı Olarak Değişimi

Bu bölümde; çalışanların birleşme sonrasındaki farklı faktörlerden duydukları memnuniyet düzeylerinin demografik özelliklerine göre farklılaşma durumu incelenmiştir. Bu çerçevede katılımcıların her bir faktörden aldıkları ortalama puanların cinsiyet, yaş, tahsil durumu, toplam hizmet süresi, bağlı olduğu alan, görev alanı ve banka değişkenlerine göre değişimi t-testi ve varyans analizi yöntemleri kullanılarak  $p < 0,01$  düzeyinde sınanmıştır. Analiz sonrasında istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenen ilişkilere ait ortalamalar verilerek, bulgular yine istatistiksel olarak yorumlanmıştır.

##### 4.9.3.1. Çalışanların Memnuniyet Düzeyinin Cinsiyetlerine Bağlı Olarak Değişimi

Çalışanların, bankanın stratejisinden duydukları memnuniyet düzeyinin cinsiyetlerine bağlı olarak değişimi t-testi yardımıyla sınanmış ve analiz sonuçları Tablo 4.15'de verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden çalışanların bankanın stratejisinden duydukları memnuniyet düzeyi ile cinsiyetleri arasındaki ilişkinin  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

**Tablo 15. Çalışanların Bankanın Stratejisinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Cinsiyetlerine Bağlı Değişimine İlişkin T-Testi Sonuçları**

		t-test				
		t	df	Anlamlılık	Ortalama Fark	Std. Hata
F1	Varyansların Eşitliği Varsayımı	3,033	2315	,002	,07050	,02324
	Varyansların Eşitsizliği Varsayımı	3,020	2080,078	,003	,07050	,02334

Çalışanların, bankanın stratejisinden duydukları memnuniyet düzeyinin cinsiyetlerine bağlı olarak değişimine ilişkin ortalama değerler ise Tablo 4.16’da verilmiştir. Buna göre; erkeklerin söz konusu maddeye verdikleri puanların ortalaması, kadınların verdikleri puanın ortalamasından daha yüksektir. Bu değerler t-testi sonuçları ile birlikte ele alındığında; bankanın stratejisinden erkeklerin kadınlara göre daha fazla memnuniyet duydukları sonucuna varılmıştır.

**Tablo 16. Çalışanların Bankanın Stratejisinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Cinsiyetlerine Bağlı Değişimi**

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
F1	Erkek	1335	4,3246	,54616	,01495
	Kadın	982	4,2541	,56171	,01792

Çalışanların, bankanın paylaşılan değerlerinden duydukları memnuniyet düzeyinin cinsiyetlerine bağlı olarak değişimi t-testi yardımıyla sınanmış ve analiz sonuçları Tablo 4.17’de verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden, çalışanların, bankanın paylaşılan değerlerinden duydukları memnuniyet düzeyi ile cinsiyetleri arasındaki ilişkinin  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

**Tablo 17. Çalışanların Bankanın Paylaşılan Değerlerinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Cinsiyetlerine Bağlı Değişimine İlişkin T-Testi Sonuçları**

		t-test				
		t	df	Anlamlılık	Ortalama Fark	Std. Hata
F2	Varyansların Eşitliği Varsayımı	3,289	2315	,001	,09994	,03038
	Varyansların Eşitsizliği Varsayımı	3,315	2170,118	,001	,09994	,03015

Çalışanların, bankanın paylaşılan değerlerinden duydukları memnuniyet düzeyinin cinsiyetlerine bağlı olarak değişimine ilişkin ortalama değerler ise Tablo 4.18’de verilmiştir. Buna göre; erkeklerin söz konusu maddeye verdikleri puanların ortalaması, kadınların verdikleri puanın ortalamasından daha yüksektir. Bu değerler t-testi sonuçları ile birlikte ele alındığında; bankanın paylaşılan değerlerinden, erkeklerin kadınlara göre daha fazla memnuniyet duydukları sonucuna varılmıştır.

**Tablo 18. Çalışanların Bankanın Paylaşılan Değerlerinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Cinsiyetlerine Bağlı Değişimi**

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
F2	Erkek	1335	3,6279	,73777	,02019
	Kadın	982	3,5280	,70158	,02239

Çalışanların, bankanın personel uygulamalarından duydukları memnuniyet düzeyinin cinsiyetlerine bağlı olarak değişimi t-testi yardımıyla sınanmış ve analiz sonuçları Tablo 4.19’de verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden, çalışanların, bankanın personel uygulamalarından duydukları memnuniyet düzeyi ile cinsiyetleri arasındaki ilişkinin  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

**Tablo 19. Çalışanların Bankanın Personel Uygulamalarından Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Cinsiyetlerine Bağlı Değişimine İlişkin T-Testi Sonuçları**

		t-test				
		t	df	Anlamlılık	Ortalama Fark	Std. Hata
F3	Varyansların Eşitliği Varsayımı	3,138	2315	,002	,10734	,03421
	Varyansların Eşitsizliği Varsayımı	3,150	2142,381	,002	,10734	,03408

Çalışanların, bankanın personel uygulamalarından duydukları memnuniyet düzeyinin cinsiyetlerine bağlı olarak değişimine ilişkin ortalama değerler ise Tablo 4.20’de verilmiştir. Buna göre; erkeklerin söz konusu maddeye verdikleri puanların ortalaması, kadınların verdikleri puanın ortalamasından daha yüksektir. Bu değerler t-testi sonuçları ile birlikte ele alındığında; bankanın personel uygulamalarından, erkeklerin kadınlara göre daha fazla memnuniyet duydukları sonucuna varılmıştır.

**Tablo 20. Çalışanların Bankanın Personel Uygulamalarından Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Cinsiyetlerine Bağlı Değişimi**

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
F3	Erkek	1335	3,5328	,82215	,02250
	Kadın	982	3,4255	,80202	,02559

Çalışanların, bankanın sistemlerinden duydukları memnuniyet düzeyinin cinsiyetlerine bağlı olarak değişimi t-testi yardımıyla sınanmış ve analiz sonuçları Tablo 4.21’de verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden; çalışanların, bankanın sistemlerinden duydukları memnuniyet düzeyi ile cinsiyetleri arasındaki ilişkinin  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.



**Tablo 21. Çalışanların Bankanın Sistemlerinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Cinsiyetlerine Bağlı Değişimine İlişkin T-Testi Sonuçları**

		t-test				
		t	df	Anlamlılık	Ortalama Fark	Std. Hata
F4	Varyansların Eşitliği Varsayımı	2,603	2315	,009	,08389	,03224
	Varyansların Eşitsizliği Varsayımı	2,617	2155,988	,009	,08389	,03205

Çalışanların, bankanın sistemlerinden duydukları memnuniyet düzeyinin cinsiyetlerine bağlı olarak değişimine ilişkin ortalama değerler ise Tablo 4.22’de verilmiştir. Buna göre; erkeklerin söz konusu maddeye verdikleri puanların ortalaması, kadınların verdikleri puanın ortalamasından daha yüksektir. Bu değerler t-testi sonuçları ile birlikte ele alındığında; bankanın sistemlerinden erkeklerin kadınlara göre daha fazla memnuniyet duydukları sonucuna varılmıştır.

**Tablo 22. Çalışanların Bankanın Sistemlerinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Cinsiyetlerine Bağlı Değişimi**

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
F4	Erkek	1335	3,6788	,77867	,02131
	Kadın	982	3,5949	,75030	,02394

Çalışanların, bankanın yönetim stilinden duydukları memnuniyet düzeyinin cinsiyetlerine bağlı olarak değişimi t-testi yardımıyla sınanmış ve analiz sonuçları Tablo 4.23’de verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden, çalışanların, bankanın yönetim stilinden duydukları memnuniyet düzeyi ile cinsiyetleri arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Bu bulgulardan hareketle; çalışanların bankanın yönetim stilinden duydukları memnuniyet düzeyinin cinsiyetlerine

bağlı olarak değişmediği, diğer bir ifade ile cinsiyetten bağımsız olduğu sonucuna varılmıştır.

**Tablo 23. Çalışanların Bankanın Yönetim Stilinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Cinsiyetlerine Bağlı Değişimine İlişkin T-Testi Sonuçları**

		t-test				
		t	df	Anlamlılık	Ortalama Fark	Std. Hata
F5	Varyansların Eşitliği Varsayımı	,265	2315	,791	,00971	,03660
	Varyansların Eşitsizliği Varsayımı	,266	2133,748	,790	,00971	,03650

Çalışanların, bankanın yapısından duydukları memnuniyet düzeyinin cinsiyetlerine bağlı olarak değişimi t-testi yardımıyla sınanmış ve analiz sonuçları Tablo 4.24’de verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden, çalışanların, bankanın yapısından duydukları memnuniyet düzeyi ile cinsiyetleri arasındaki ilişkinin  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

**Tablo 24. Çalışanların Bankanın Yapısından Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Cinsiyetlerine Bağlı Değişimine İlişkin T-Testi Sonuçları**

		t-test				
		t	df	Anlamlılık	Ortalama Fark	Std. Hata
F6	Varyansların Eşitliği Varsayımı	5,002	2315	,000	,15888	,03176
	Varyansların Eşitsizliği Varsayımı	4,990	2095,191	,000	,15888	,03184

Çalışanların, bankanın yapısından duydukları memnuniyet düzeyinin cinsiyetlerine bağlı olarak değişimine ilişkin ortalama değerler ise Tablo 4.25’de verilmiştir. Buna göre; erkeklerin söz konusu maddeye verdikleri puanların ortalaması, kadınların verdikleri puanın ortalamasından daha yüksektir. Bu değerler t-testi sonuçları ile birlikte ele alındığında; bankanın yapısından erkeklerin kadınlara göre daha fazla memnuniyet duydukları sonucuna varılmıştır.

**Tablo 25. Çalışanların Bankanın Yapısından Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Cinsiyetlerine Bağlı Değişimi**

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
F6	Erkek	1335	3,9263	,75051	,02054
	Kadın	982	3,7674	,76236	,02433

#### 4.9.3.2. Çalışanların Memnuniyet Düzeyinin Yaşlarına Bağlı Olarak Değişimi

Çalışanların bankanın stratejisinden duydukları memnuniyet düzeyinin yaşlarına bağlı olarak değişimi varyans analizi yardımıyla sınanmış ve analiz sonuçları Tablo 4.26’da verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden, çalışanların, bankanın stratejisinden duydukları memnuniyet düzeyi ile yaşları arasındaki ilişkinin  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 26. Çalışanların Bankanın Stratejisinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Yaşlarına Bağlı Değişimine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anl.
F1	Gruplar Arası	22,439	3	7,480	25,154	,000
	Grup İçi	687,805	2313	,297		
	Toplam	710,245	2316			

Çalışanların, bankanın stratejisinden duydukları memnuniyet düzeyinin hangi yaş grupları arasında farklılık gösterdiğini belirlemek amacıyla yapılan Tukey Testi sonuçları Tablo 4.27’de verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden, 30

yaşından küçük çalışanlarla 31-40 yaş arası çalışanlar ve 41-50 yaş arası çalışanlarla 51 yaşın üzerindeki çalışanların, bankanın stratejisinden duydukları memnuniyet düzeyleri arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı, bunların dışındaki ilişkilerin ise  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir. 40 yaşından küçük çalışanlar ile 40 yaşından büyük çalışanların bankanın stratejisinden duydukları memnuniyet düzeyi arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

**Tablo 27. Çalışanların, Bankanın Stratejisinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Yaşlarına Bağlı Değişimine İlişkin Tukey Testi Sonuçları**

Bağımlı Değişken	(I) Yeni Yas	(J) Yeni Yas	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	Anl.
F1	30 yaştan az	31-40 yaş	-,02519	,03131	,852
		41-50 yaş	-,20400(*)	,03221	,000
		51 ve üzeri	-,26692(*)	,05102	,000
	31-40 yaş	30 yaştan az	,02519	,03131	,852
		41-50 yaş	-,17880(*)	,02644	,000
		51 ve üzeri	-,24173(*)	,04759	,000
	41-50 yaş	30 yaştan az	,20400(*)	,03221	,000
		31-40 yaş	,17880(*)	,02644	,000
		51 ve üzeri	-,06292	,04819	,559
	51 ve üzeri	30 yaştan az	,26692(*)	,05102	,000
		31-40 yaş	,24173(*)	,04759	,000
		41-50 yaş	,06292	,04819	,559

Çalışanların, bankanın stratejisinden duydukları memnuniyet düzeyinin yaşlarına bağlı olarak değişimi Tablo 4.28’de verilmiştir. Tablonun ortalama sütunundaki değerlerden, 41 ve üzeri yaşındaki çalışanların bankanın stratejisinden duydukları memnuniyet düzeyinin, 40 yaşından küçük çalışanlardan daha yüksek olduğu gözlenmektedir.

Bu bulgular, Varyans Analizi ve Tukey Testi sonuçları ile birlikte ele alındığında; çalışanların bankanın stratejisinden duydukları memnuniyet düzeyinin yaşlarına göre farklılık gösterdiği, 41 ve üzeri yaşındaki çalışanların bankanın stratejisinden duydukları memnuniyet düzeyinin, 40 yaşından küçük çalışanlardan daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

**Tablo 28. Çalışanların Bankanın Stratejisinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Yaşlarına Bağlı Değişimi**

		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
F1	30 yaştan az	451	4,1978	,59021	,02779
	31-40 yaş	927	4,2230	,57951	,01903
	41-50 yaş	786	4,4018	,48598	,01733
	51 ve üzeri	153	4,4647	,47759	,03861
	Toplam	2317	4,2947	,55378	,01150

Çalışanların, bankanın paylaşılan değerlerinden duydukları memnuniyet düzeyinin yaşlarına bağlı olarak değişimi varyans analizi yardımıyla sınanmış ve analiz sonuçları Tablo 4.29’da verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden, çalışanların, bankanın paylaşılan değerlerinden duydukları memnuniyet düzeyi ile yaşları arasındaki ilişkinin  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 29. Çalışanların Bankanın Paylaşılan Değerlerinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Yaşlarına Bağlı Değişimine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anl.
F2	Gruplar Arası	47,025	3	15,675	31,052	,000
	Grup İçi	1167,593	2313	,505		
	Toplam	1214,619	2316			

Çalışanların, bankanın paylaşılan değerlerinden duydukları memnuniyet düzeyinin hangi yaş grupları arasında farklılık gösterdiğini belirlemek amacıyla yapılan Tukey Testi sonuçları Tablo 4.30’da verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden,

30 yaşından küçük çalışanlarla 31-40 yaş arası çalışanlar ve 41-50 yaş arası çalışanlarla 51 yaşın üzerindeki çalışanların, bankanın paylaşılan değerlerinden duydukları memnuniyet düzeyleri arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı, bunların dışındaki ilişkilerin ise  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir. 40 yaşından küçük çalışanlar ile 40 yaşından büyük çalışanların bankanın paylaşılan değerlerinden duydukları memnuniyet düzeyi arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

**Tablo 30. Çalışanların Bankanın Paylaşılan Değerlerinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Yaşlarına Bağlı Değişimine İlişkin Tukey Testi Sonuçları**

Bağımlı Değişken	(I) Yeni Yas	(J) Yeni Yas	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	Anl.
F2	30 yaştan az	31-40 yaş	-,02842	,04079	,898
		41-50 yaş	-,29378(*)	,04197	,000
		51 ve üzeri	-,37015(*)	,06647	,000
	31-40 yaş	30 yaştan az	,02842	,04079	,898
		41-50 yaş	-,26536(*)	,03445	,000
		51 ve üzeri	-,34173(*)	,06200	,000
	41-50 yaş	30 yaştan az	,29378(*)	,04197	,000
		31-40 yaş	,26536(*)	,03445	,000
		51 ve üzeri	-,07637	,06278	,616
	51 ve üzeri	30 yaştan az	,37015(*)	,06647	,000
		31-40 yaş	,34173(*)	,06200	,000
		41-50 yaş	,07637	,06278	,616

Çalışanların, bankanın paylaşılan değerlerinden duydukları memnuniyet düzeyinin yaşlarına bağlı olarak değişimi Tablo 4.31’de verilmiştir. Tablonun ortalama sütunundaki değerlerden, 41 ve üzeri yaşındaki çalışanların, bankanın paylaşılan değerlerinden duydukları memnuniyet düzeyinin, 40 yaşından küçük çalışanlardan daha

yüksek olduğu gözlenmektedir.

Bu bulgular Varyans Analizi ve Tukey Testi sonuçları ile birlikte ele alındığında; çalışanların bankanın paylaşılan değerlerinden duydukları memnuniyet düzeyinin yaşlarına göre farklılık gösterdiği, 41 ve üzeri yaşındaki çalışanların bankanın paylaşılan değerlerinden duydukları memnuniyet düzeyinin, 40 yaşından küçük çalışanlardan daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

**Tablo 31. Çalışanların Bankanın Paylaşılan Değerlerinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Yaşlarına Bağlı Değişimi**

		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
F2	30 yaştan az	451	3,4501	,74873	,03526
	31-40 yaş	927	3,4785	,71889	,02361
	41-50 yaş	786	3,7439	,66713	,02380
	51 ve üzeri	153	3,8203	,75823	,06130
	Toplam	2317	3,5856	,72419	,01504

Çalışanların, bankanın personel uygulamalarından duydukları memnuniyet düzeyinin yaşlarına bağlı olarak değişimi varyans analizi yardımıyla sınanmış ve analiz sonuçları Tablo 4.32’de verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden, çalışanların, bankanın personel uygulamalarından duydukları memnuniyet düzeyi ile yaşları arasındaki ilişkinin  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 32. Çalışanların Bankanın Personel Uygulamalarından Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Yaşlarına Bağlı Değişimine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anl.
F3	Gruplar Arası	86,064	3	28,688	45,662	,000
	Grup İçi	1453,176	2313	,628		
	Toplam	1539,240	2316			

Çalışanların, bankanın personel uygulamalarından duydukları memnuniyet düzeyinin hangi yaş grupları arasında farklılık gösterdiğini belirlemek amacıyla yapılan Tukey Testi sonuçları Tablo 4.33’de verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden, 30 yaşından küçük çalışanlarla 31-40 yaş arası çalışanlar ve 41-50 yaş arası çalışanlarla 51 yaşın üzerindeki çalışanların, bankanın personel uygulamalarından duydukları memnuniyet düzeyleri arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı, bunların dışındaki ilişkilerin ise  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir. 40 yaşından küçük çalışanlar ile 40 yaşından büyük çalışanların bankanın personel uygulamalarından duydukları memnuniyet düzeyi arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

**Tablo 33. Çalışanların Bankanın Personel Uygulamalarından Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Yaşlarına Bağlı Değişimine İlişkin Tukey Testi Sonuçları**

Bağımlı Değişken	(I) Yeni Yas	(J) Yeni Yas	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	Anl.
F3	30 yaştan az	31-40 yaş	,00722	,04551	,999
		41-50 yaş	-,36721(*)	,04682	,000
		51 ve üzeri	-,47275(*)	,07416	,000
	31-40 yaş	30 yaştan az	-,00722	,04551	,999
		41-50 yaş	-,37443(*)	,03843	,000
		51 ve üzeri	-,47997(*)	,06917	,000
	41-50 yaş	30 yaştan az	,36721(*)	,04682	,000
		31-40 yaş	,37443(*)	,03843	,000
		51 ve üzeri	-,10554	,07004	,434
	51 ve üzeri	30 yaştan az	,47275(*)	,07416	,000
		31-40 yaş	,47997(*)	,06917	,000
		41-50 yaş	,10554	,07004	,434



Çalışanların, bankanın personel uygulamalarından duydukları memnuniyet düzeyinin yaşlarına bağlı olarak değişimi Tablo 4.34’de verilmiştir. Tablonun ortalama sütunundaki değerlerden, 41 ve üzeri yaşındaki çalışanların, bankanın personel uygulamalarından duydukları memnuniyet düzeyinin, 40 yaşından küçük çalışanlardan daha yüksek olduğu gözlenmektedir.

Bu bulgular Varyans Analizi ve Tukey Testi sonuçları ile birlikte ele alındığında; çalışanların bankanın personel uygulamalarından duydukları memnuniyet düzeyinin yaşlarına göre farklılık gösterdiği, 41 ve üzeri yaşındaki çalışanların bankanın personel uygulamalarından duydukları memnuniyet düzeyinin, 40 yaşından küçük çalışanlardan daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

**Tablo 34. Çalışanların Bankanın Personel Uygulamalarından Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Yaşlarına Bağlı Değişimi**

		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
F3	30 yaştan az	451	3,3344	,87245	,04108
	31-40 yaş	927	3,3272	,79333	,02606
	41-50 yaş	786	3,7017	,75719	,02701
	51 ve üzeri	153	3,8072	,71536	,05783
	Toplam	2317	3,4873	,81524	,01694

Çalışanların, bankanın sistemlerinden duydukları memnuniyet düzeyinin yaşlarına bağlı olarak değişimi varyans analizi yardımıyla sınanmış ve analiz sonuçları Tablo 4.35’de verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden, çalışanların, bankanın sistemlerinden duydukları memnuniyet düzeyi ile yaşları arasındaki ilişkinin  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 35. Çalışanların Bankanın Sistemlerinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Yaşlarına Bağlı Değişimine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anl.
F4	Gruplar Arası	80,333	3	26,778	48,210	,000
	Grup İçi	1284,734	2313	,555		
	Toplam	1365,067	2316			

Çalışanların, bankanın sistemlerinden duydukları memnuniyet düzeyinin hangi yaş grupları arasında farklılık gösterdiğini belirlemek amacıyla yapılan Tukey Testi sonuçları Tablo 4.36’da verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden, 30 yaşından küçük çalışanlarla 31-40 yaş arası çalışanlar ve 41-50 yaş arası çalışanlarla 51 yaşın üzerindeki çalışanların, bankanın sistemlerinden duydukları memnuniyet düzeyleri arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı, bunların dışındaki ilişkilerin ise  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir. 40 yaşından küçük çalışanlar ile 40 yaşından büyük çalışanların, bankanın sistemlerinden duydukları memnuniyet düzeyi arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

**Tablo 36. Çalışanların Bankanın Sistemlerinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Yaşlarına Bağlı Değişimine İlişkin Tukey Testi Sonuçları**

Bağımlı Değişken	(I) Yeni Yas	(J) Yeni Yas	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	Anl.
F4	30 yaştan az	31-40 yaş	-,10771	,04279	,058
		41-50 yaş	-,42032(*)	,04403	,000
		51 ve üzeri	-,53600(*)	,06973	,000
	31-40 yaş	30 yaştan az	,10771	,04279	,058
		41-50 yaş	-,31261(*)	,03614	,000
		51 ve üzeri	-,42829(*)	,06503	,000
	41-50 yaş	30 yaştan az	,42032(*)	,04403	,000
		31-40 yaş	,31261(*)	,03614	,000
		51 ve üzeri	-,11568	,06586	,295
51 ve üzeri	30 yaştan az	,53600(*)	,06973	,000	
	31-40 yaş	,42829(*)	,06503	,000	
	41-50 yaş	,11568	,06586	,295	

Çalışanların, bankanın sistemlerinden duydukları memnuniyet düzeyinin yaşlarına bağlı olarak değişimi Tablo 4.37’de verilmiştir. Tablonun ortalama sütunundaki değerlerden, 41 ve üzeri yaşındaki çalışanların, bankanın sistemlerinden duydukları memnuniyet düzeyinin, 40 yaşından küçük çalışanlardan daha yüksek olduğu gözlenmektedir.

Bu bulgular Varyans Analizi ve Tukey Testi sonuçları ile birlikte ele alındığında; çalışanların bankanın sistemlerinden duydukları memnuniyet düzeyinin yaşlarına göre farklılık gösterdiği, 41 ve üzeri yaşındaki çalışanların bankanın sistemlerinden duydukları memnuniyet düzeyinin, 40 yaşından küçük çalışanlardan daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

**Tablo 37. Çalışanların Bankanın Sistemlerinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Yaşlarına Bağlı Değişimi**

		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
F4	30 yaştan az	451	3,4222	,81576	,03841
	31-40 yaş	927	3,5299	,75061	,02465
	41-50 yaş	786	3,8425	,69720	,02487
	51 ve üzeri	153	3,9582	,73436	,05937
	Toplam	2317	3,6432	,76773	,01595

Çalışanların, bankanın yönetim stilinden duydukları memnuniyet düzeyinin yaşlarına bağlı olarak değişimi varyans analizi yardımıyla sınanmış ve analiz sonuçları Tablo 4.38’de verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden, çalışanların bankanın yönetim stilinden duydukları memnuniyet düzeyi ile yaşları arasındaki ilişkinin  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 38. Çalışanların Bankanın Yönetim Stilinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Yaşlarına Bağlı Değişimine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anl.
F5	Gruplar Arası	29,503	3	9,834	13,185	,000
	Grup İçi	1725,160	2313	,746		
	Toplam	1754,663	2316			

Çalışanların, bankanın yönetim stilinden duydukları memnuniyet düzeyinin hangi yaş grupları arasında farklılık gösterdiğini belirlemek amacıyla yapılan Tukey Testi sonuçları Tablo 4.39’da verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden, 30 yaşından küçük çalışanlarla 31-40 yaş arası çalışanlar ve 41-50 yaş arası çalışanlarla 51 yaşın üzerindeki çalışanların, bankanın yönetim stilinden duydukları memnuniyet düzeyleri arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı, bunların dışındaki ilişkilerin ise  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir. 40 yaşından küçük çalışanlar ile 40 yaşından büyük çalışanların bankanın yönetim stilinden duydukları memnuniyet düzeyi arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

**Tablo 39. Çalışanların Bankanın Yönetim Stilinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Yaşlarına Bağlı Değişimine İlişkin Tukey Testi Sonuçları**

Bağımlı Değişken	(I) Yeni Yas	(J) Yeni Yas	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	Anl.
F5	30 yaştan az	31-40 yaş	-,00612	,04958	,999
		41-50 yaş	-,22807(*)	,05102	,000
		51 ve üzeri	-,26068(*)	,08080	,007
	31-40 yaş	30 yaştan az	,00612	,04958	,999
		41-50 yaş	-,22196(*)	,04187	,000
		51 ve üzeri	-,25457(*)	,07536	,004
	41-50 yaş	30 yaştan az	,22807(*)	,05102	,000
		31-40 yaş	,22196(*)	,04187	,000
		51 ve üzeri	-,03261	,07631	,974
	51 ve üzeri	30 yaştan az	,26068(*)	,08080	,007
		31-40 yaş	,25457(*)	,07536	,004
		41-50 yaş	,03261	,07631	,974

Çalışanların, bankanın yönetim stilinden duydukları memnuniyet düzeyinin yaşlarına bağlı olarak değişimi Tablo 4.40’da verilmiştir. Tablonun ortalama sütunundaki değerlerden, 41 ve üzeri yaşındaki çalışanların bankanın yönetim stilinden duydukları

memnuniyet düzeyinin, 40 yaşından küçük çalışanlardan daha yüksek olduğu gözlenmektedir.

Bu bulgular Varyans Analizi ve Tukey Testi sonuçları ile birlikte ele alındığında; çalışanların bankanın yönetim stilinden duydukları memnuniyet düzeyinin yaşlarına göre farklılık gösterdiği, 41 ve üzeri yaşındaki çalışanların bankanın yönetim stilinden duydukları memnuniyet düzeyinin, 40 yaşından küçük çalışanlardan daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

**Tablo 40. Çalışanların Bankanın Yönetim Stilinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Yaşlarına Bağlı Değişimi**

		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
F5	30 yaştan az	451	3,5432	,93218	,04389
	31-40 yaş	927	3,5494	,86707	,02848
	41-50 yaş	786	3,7713	,80273	,02863
	51 ve üzeri	153	3,8039	,93231	,07537
	Toplam	2317	3,6403	,87042	,01808

Çalışanların, bankanın yapısından duydukları memnuniyet düzeyinin yaşlarına bağlı olarak değişimi varyans analizi yardımıyla sınanmış ve analiz sonuçları Tablo 4.41’de verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden, çalışanların bankanın yapısından duydukları memnuniyet düzeyi ile yaşları arasındaki ilişkinin  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 41. Çalışanların Bankanın Yapısından Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Yaşlarına Bağlı Değişimine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anl.
F6	Gruplar Arası	89,556	3	29,852	55,403	,000
	Grup İçi	1246,271	2313	,539		
	Toplam	1335,827	2316			

Çalışanların, bankanın yapısından duydukları memnuniyet düzeyinin hangi yaş grupları arasında farklılık gösterdiğini belirlemek amacıyla yapılan Tukey Testi sonuçları Tablo 4.42’de verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden, 41-50 yaş arası çalışanlarla, 51 yaşın üzerindeki çalışanların, bankanın yapısından duydukları memnuniyet düzeyleri arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı, bunların dışındaki ilişkilerin ise  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir.

**Tablo 42. Çalışanların Bankanın Yapısından Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Yaşlarına Bağlı Değişimine İlişkin Tukey Testi Sonuçları**

Bağımlı Değişken	(I) Yeni Yas	(J) Yeni Yas	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	Anl.
F6	30 yaştan az	31-40 yaş	-,26612(*)	,04214	,000
		41-50 yaş	-,50567(*)	,04336	,000
		51 ve üzeri	-,61804(*)	,06868	,000
	31-40 yaş	30 yaştan az	,26612(*)	,04214	,000
		41-50 yaş	-,23954(*)	,03559	,000
		51 ve üzeri	-,35191(*)	,06405	,000
	41-50 yaş	30 yaştan az	,50567(*)	,04336	,000
		31-40 yaş	,23954(*)	,03559	,000
		51 ve üzeri	-,11237	,06486	,307
	51 ve üzeri	30 yaştan az	,61804(*)	,06868	,000
		31-40 yaş	,35191(*)	,06405	,000
		41-50 yaş	,11237	,06486	,307

Çalışanların, bankanın yapısından duydukları memnuniyet düzeyinin yaşlarına bağlı olarak değişimi Tablo 4.43’de verilmiştir. Tablonun ortalama sütunundaki değerlerden, çalışanların bankanın yapısından duydukları memnuniyet düzeyinin, 41-50 yaş grubuna kadar yaşa bağlı olarak belirgin bir artış gösterdiği gözlenmektedir.

Bu bulgular Varyans Analizi ve Tukey Testi sonuçları ile birlikte ele alındığında; çalışanların bankanın yapısından duydukları memnuniyet düzeyinin yaşlarına bağlı olarak artış gösterdiği, diğer bir ifade ile ileri yaşlardaki çalışanların gençlere oranla söz konusu faktörden daha yüksek derecede memnuniyet duydukları sonucuna varılmıştır.

**Tablo 43. Çalışanların Bankanın Yapısından Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Yaşlarına Bağlı Değişimi**

		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
F6	30 yaştan az	451	3,5401	,78342	,03689
	31-40 yaş	927	3,8063	,75460	,02478
	41-50 yaş	786	4,0458	,68233	,02434
	51 ve üzeri	153	4,1582	,71328	,05767
	Toplam	2317	3,8590	,75946	,01578

#### 4.9.3.3. Çalışanların Memnuniyet Düzeyinin Öğrenim Durumlarına Bağlı Olarak Değişimi

Çalışanların, bankanın stratejisinden duydukları memnuniyet düzeyinin öğrenim durumlarına bağlı olarak değişimi varyans analizi yardımıyla sınanmış ve analiz sonuçları Tablo 4.44’de verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden, çalışanların bankanın stratejisinden duydukları memnuniyet düzeyi ile görevleri arasındaki ilişkinin  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 44. Çalışanların Bankanın Stratejisinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Öğrenim Durumuna Bağlı Değişimine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anl.
F1	Gruplar Arası	3,534	3	1,178	3,855	,009
	Grup İçi	706,711	2313	,306		
	Toplam	710,245	2316			

Çalışanların, bankanın stratejisinden duydukları memnuniyet düzeyinin hangi öğrenim düzeyleri arasında farklılık gösterdiğini belirlemek amacıyla yapılan Tukey Testi sonuçları Tablo 4.45’de verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden, lise mezunu çalışanlar ile üniversite mezunu çalışanların söz konusu faktörden duydukları memnuniyet düzeyleri arasındaki farkın  $p < 0,05$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir. Diğer eğitim grupları arasındaki ilişki ise istatistiksel olarak anlamlı değildir.

**Tablo 45. Çalışanların Bankanın Stratejisinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Öğrenim Durumuna Bağlı Değişimine İlişkin Tukey Testi Sonuçları**

Bağımlı Değişken	(I) Tahsil	(J) Tahsil	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	Anl.
F1	Lise	Yüksekokul	,03926	,03497	,676
		Üniversite	,08535(*)	,02756	,011
		Lisansüstü	,13270	,06505	,174
	Yüksekokul	Lise	-,03926	,03497	,676
		Üniversite	,04609	,03116	,450
		Lisansüstü	,09344	,06666	,498
	Üniversite	Lise	-,08535(*)	,02756	,011
		Yüksekokul	-,04609	,03116	,450
		Lisansüstü	,04735	,06308	,876
	Lisansüstü	Lise	-,13270	,06505	,174
		Yüksekokul	-,09344	,06666	,498
		Üniversite	-,04735	,06308	,876

Çalışanların, bankanın stratejisinden duydukları memnuniyet düzeyinin eğitim düzeylerine bağlı olarak değişimi Tablo 4.46’da verilmiştir. Tablonun ortalama sütunundaki değerlerden, lise mezunu çalışanların bankanın stratejisinden duydukları memnuniyet düzeyinin, üniversite mezunu çalışanlardan daha yüksek olduğu gözlenmektedir.



Bu bulgular Varyans Analizi ve Tukey Testi sonuçları ile birlikte ele alındığında; lise mezunu çalışanların bankanın stratejisinden duydukları memnuniyet düzeyinin, üniversite mezunu çalışanlardan daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır

**Tablo 46. Çalışanların Bankanın Stratejisinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Öğrenim Durumuna Bağlı Değişimi**

		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
F1	Lise	604	4,3510	,52079	,02119
	Yüksekokul	426	4,3117	,58338	,02826
	Üniversite	1205	4,2656	,55261	,01592
	Lisansüstü	82	4,2183	,61707	,06814
	Toplam	2317	4,2947	,55378	,01150

Çalışanların, bankanın paylaşılan değerlerinden duydukları memnuniyet düzeyinin öğrenim durumlarına bağlı olarak değişimi varyans analizi yardımıyla sınanmış ve analiz sonuçları Tablo 4.47’de verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden, çalışanların bankanın paylaşılan değerlerinden duydukları memnuniyet düzeyi ile öğrenim durumları arasındaki ilişkinin  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 47. Çalışanların Bankanın Paylaşılan Değerlerinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Öğrenim Durumuna Bağlı Değişimine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anl.
F2	Gruplar Arası	6,667	3	2,222	4,255	,005
	Grup İçi	1207,952	2313	,522		
	Toplam	1214,619	2316			

Çalışanların, bankanın paylaşılan değerlerinden duydukları memnuniyet düzeyinin hangi öğrenim düzeyleri arasında farklılık gösterdiğini belirlemek amacıyla yapılan Tukey Testi sonuçları Tablo 4.48’de verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden, lise mezunu çalışanlar ile üniversite mezunu çalışanların söz konusu

faktörden duydukları memnuniyet düzeyleri arasındaki farkın  $p < 0,05$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir. Diğer eğitim grupları arasındaki ilişki ise istatistiksel olarak anlamlı değildir.

**Tablo 48. Çalışanların Bankanın Paylaşılan Değerlerinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Öğrenim Durumuna Bağlı Değişimine İlişkin Tukey Testi Sonuçları**

Bağımlı Değişken	(I) Tahsil	(J) Tahsil	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	Anl.
F2	Lise	Yüksekokul	,01482	,04572	,988
		Üniversite	,10867(*)	,03603	,014
		Lisansüstü	,16025	,08505	,235
	Yüksekokul	Lise	-,01482	,04572	,988
		Üniversite	,09386	,04073	,097
		Lisansüstü	,14544	,08715	,340
	Üniversite	Lise	-,10867(*)	,03603	,014
		Yüksekokul	-,09386	,04073	,097
		Lisansüstü	,05158	,08248	,924
	Lisansüstü	Lise	-,16025	,08505	,235
		Yüksekokul	-,14544	,08715	,340
		Üniversite	-,05158	,08248	,924

Çalışanların, bankanın paylaşılan değerlerinden duydukları memnuniyet düzeyinin eğitim düzeylerine bağlı olarak değişimi Tablo 4.49’da verilmiştir. Tablonun ortalama sütunundaki değerlerden, lise mezunu çalışanların bankanın paylaşılan değerlerinden duydukları memnuniyet düzeyinin, üniversite mezunu çalışanlardan daha yüksek olduğu gözlenmektedir.

Bu bulgular Varyans Analizi ve Tukey Testi sonuçları ile birlikte ele alındığında; lise mezunu çalışanların bankanın paylaşılan değerlerinden duydukları memnuniyet düzeyinin üniversite mezunu çalışanlardan daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır

**Tablo 49. Çalışanların Bankanın Paylaşılan Değerlerinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Öğrenim Durumuna Bağlı Değişimi**

		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
F2	Lise	604	3,6505	,71635	,02915
	Yüksekokul	426	3,6357	,71158	,03448
	Üniversite	1205	3,5418	,72621	,02092
	Lisansüstü	82	3,4902	,77262	,08532
	Toplam	2317	3,5856	,72419	,01504

Çalışanların, bankanın personel uygulamalarından duydukları memnuniyet düzeyinin öğrenim durumlarına bağlı olarak değişimi varyans analizi yardımıyla sınanmış ve analiz sonuçları Tablo 4.50'de verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden, çalışanların bankanın personel uygulamalarından duydukları memnuniyet düzeyi ile öğrenim durumları arasındaki ilişkinin  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır

**Tablo 50. Çalışanların Bankanın Personel Uygulamalarından Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Öğrenim Durumuna Bağlı Değişimine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anl.
F3	Gruplar Arası	13,727	3	4,576	6,938	,000
	Grup İçi	1525,512	2313	,660		
	Toplam	1539,240	2316			

Çalışanların, bankanın personel uygulamalarından duydukları memnuniyet düzeyinin hangi öğrenim düzeyleri arasında farklılık gösterdiğini belirlemek amacıyla yapılan Tukey Testi sonuçları Tablo 4.45'de verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden, lise ve yüksek okul mezunu çalışanlar ile üniversite ve lisansüstü öğrenime

sahip çalışanların söz konusu faktörden duydukları memnuniyet düzeyleri arasındaki farkın  $p < 0,05$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir.

**Tablo 51. Çalışanların Bankanın Personel Uygulamalarından Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Öğrenim Durumuna Bağlı Değişimine İlişkin Tukey Testi Sonuçları**

Bağımlı Değişken	(I) Tahsil	(J) Tahsil	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	Anl.
F3	Lise	Yüksekokul	-,02810	,05138	,947
		Üniversite	,11204(*)	,04049	,029
		Lisansüstü	,30742(*)	,09558	,007
	Yüksekokul	Lise	,02810	,05138	,947
		Üniversite	,14014(*)	,04578	,012
		Lisansüstü	,33552(*)	,09794	,003
	Üniversite	Lise	-,11204(*)	,04049	,029
		Yüksekokul	-,14014(*)	,04578	,012
		Lisansüstü	,19538	,09268	,151
	Lisansüstü	Lise	-,30742(*)	,09558	,007
		Yüksekokul	-,33552(*)	,09794	,003
		Üniversite	-,19538	,09268	,151

Çalışanların, bankanın personel uygulamalarından duydukları memnuniyet düzeyinin eğitim düzeylerine bağlı olarak değişimi Tablo 4.52’de verilmiştir. Tablonun ortalama sütunundaki değerlerden, lise ve yüksekokul mezunu çalışanların, bankanın personel uygulamalarından duydukları memnuniyet düzeyine ait ortalamanın üniversite ve lisansüstü öğrenime sahip çalışanların ortalamasından daha yüksek olduğu gözlenmektedir.

Bu bulgular Varyans Analizi ve Tukey Testi sonuçları ile birlikte ele alındığında; lise ve yüksekokul mezunu çalışanların, bankanın personel uygulamalarından duydukları memnuniyet düzeyinin üniversite ve lisansüstü öğrenime sahip çalışanlardan daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır

**Tablo 52. Çalışanların Bankanın Personel Uygulamalarından Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Öğrenim Durumuna Bağlı Değişimi**

		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
F3	Lise	604	3,5513	,78028	,03175
	Yüksekokul	426	3,5794	,77814	,03770
	Üniversite	1205	3,4393	,83608	,02409
	Lisansüstü	82	3,2439	,85635	,09457
	Toplam	2317	3,4873	,81524	,01694

Çalışanların, bankanın sistemlerinden duydukları memnuniyet düzeyinin öğrenim durumlarına bağlı olarak değişimi varyans analizi yardımıyla sınanmış ve analiz sonuçları Tablo 4.53’de verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden, çalışanların, bankanın sistemlerinden duydukları memnuniyet düzeyi ile öğrenim durumları arasındaki ilişkinin  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 53. Çalışanların Bankanın Sistemlerinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Öğrenim Durumuna Bağlı Değişimine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anl.
F4	Gruplar Arası	22,307	3	7,436	12,809	,000
	Grup İçi	1342,760	2313	,581		
	Toplam	1365,067	2316			

Çalışanların, bankanın sistemlerinden duydukları memnuniyet düzeyinin hangi öğrenim düzeyleri arasında farklılık gösterdiğini belirlemek amacıyla yapılan Tukey Testi sonuçları Tablo 4.54’de verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden, lise ve yüksekokul mezunu çalışanlar ile üniversite ve lisansüstü öğrenime sahip çalışanların, söz konusu faktörden duydukları memnuniyet düzeyleri arasındaki farkın  $p < 0,05$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir.

**Tablo 54. Çalışanların Bankanın Sistemlerinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Öğrenim Durumuna Bağlı Değişimine İlişkin Tukey Testi Sonuçları**

Bağımlı Değişken	(I) Tahsil	(J) Tahsil	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	Anl.
F4	Lise	Yüksekokul	,08717	,04821	,270
		Üniversite	,20851(*)	,03799	,000
		Lisansüstü	,35086(*)	,08967	,001
	Yüksekokul	Lise	-,08717	,04821	,270
		Üniversite	,12134(*)	,04295	,025
		Lisansüstü	,26369(*)	,09188	,022
	Üniversite	Lise	-,20851(*)	,03799	,000
		Yüksekokul	-,12134(*)	,04295	,025
		Lisansüstü	,14235	,08696	,358
	Lisansüstü	Lise	-,35086(*)	,08967	,001
		Yüksekokul	-,26369(*)	,09188	,022
		Üniversite	-,14235	,08696	,358

Çalışanların, bankanın sistemlerinden duydukları memnuniyet düzeyinin eğitim düzeylerine bağlı olarak değişimi Tablo 4.55’de verilmiştir. Tablonun ortalama sütunundaki değerlerden, lise ve yüksekokul mezunu çalışanların bankanın sistemlerinden duydukları memnuniyet düzeyine ait ortalamanın, üniversite ve lisansüstü öğrenime sahip çalışanların ortalamasından daha yüksek olduğu gözlenmektedir.

Bu bulgular Varyans Analizi ve Tukey Testi sonuçları ile birlikte ele alındığında; lise ve yüksekokul mezunu çalışanların bankanın sistemlerinden duydukları memnuniyet düzeyinin, üniversite ve lisansüstü öğrenime sahip çalışanlardan daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

**Tablo 55. Çalışanların Bankanın Sistemlerinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Öğrenim Durumuna Bağlı Değişimi**

		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
F4	Lise	604	3,7801	,71895	,02925
	Yüksekokul	426	3,6930	,77320	,03746
	Üniversite	1205	3,5716	,77586	,02235
	Lisansüstü	82	3,4293	,80316	,08869
	Toplam	2317	3,6432	,76773	,01595

Çalışanların, bankanın yönetim stilinden duydukları memnuniyet düzeyinin öğrenim durumlarına bağlı olarak değişimi varyans analizi yardımıyla sınanmış ve analiz sonuçları Tablo 4.56’da verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden, çalışanların, bankanın yönetim stilinden duydukları memnuniyet düzeyi ile öğrenim durumları arasındaki ilişkinin  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 56. Çalışanların Bankanın Yönetim Stilinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Öğrenim Durumuna Bağlı Değişimine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anl.
F5	Gruplar Arası	9,327	3	3,109	4,120	,006
	Grup İçi	1745,336	2313	,755		
	Toplam	1754,663	2316			

Çalışanların, bankanın yönetim stilinden duydukları memnuniyet düzeyinin hangi öğrenim düzeyleri arasında farklılık gösterdiğini belirlemek amacıyla yapılan Tukey Testi sonuçları Tablo 4.57’de verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden, lisansüstü mezunu çalışanlar ile lise ve yüksekokul mezunu çalışanların söz konusu

faktörden duydukları memnuniyet düzeyleri arasındaki farkın  $p < 0,05$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir.

**Tablo 57. Çalışanların, Bankanın Yönetim Stilinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Öğrenim Durumuna Bağlı Değişimine İlişkin Tukey Testi Sonuçları**

Bağımlı Değişken	(I) Tahsil	(J) Tahsil	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	Anl.
F5	Lise	Yüksekokul	-,01614	,05496	,991
		Üniversite	,09184	,04331	,147
		Lisansüstü	,26771(*)	,10223	,044
	Yüksekokul	Lise	,01614	,05496	,991
		Üniversite	,10798	,04896	,122
		Lisansüstü	,28385(*)	,10475	,034
	Üniversite	Lise	-,09184	,04331	,147
		Yüksekokul	-,10798	,04896	,122
		Lisansüstü	,17587	,09914	,286
	Lisansüstü	Lise	-,26771(*)	,10223	,044
		Yüksekokul	-,28385(*)	,10475	,034
		Üniversite	-,17587	,09914	,286

Çalışanların, bankanın yönetim stilinden duydukları memnuniyet düzeyinin eğitim düzeylerine bağlı olarak değişimi Tablo 4.58’de verilmiştir. Tablonun ortalama sütunundaki değerlerden, lisansüstü öğrenime sahip çalışanların bankanın yönetim stilinden duydukları memnuniyet düzeyinin, lise ve yüksekokul mezunu çalışanlardan daha düşük olduğu gözlenmektedir.

Bu bulgular Varyans Analizi ve Tukey Testi sonuçları ile birlikte ele alındığında; lise ve yüksekokul mezunu çalışanların bankanın yönetim stilinden duydukları memnuniyet düzeyinin, lisansüstü öğrenime sahip çalışanlardan daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır



**Tablo 58. Çalışanların Bankanın Yönetim Stilinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Öğrenim Durumuna Bağlı Değişimi**

		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
F5	Lise	604	3,6945	,87757	,03571
	Yüksekokul	426	3,7107	,80736	,03912
	Üniversite	1205	3,6027	,87928	,02533
	Lisansüstü	82	3,4268	,94973	,10488
	Toplam	2317	3,6403	,87042	,01808

Çalışanların, bankanın yapısından duydukları memnuniyet düzeyinin öğrenim durumlarına bağlı olarak değişimi varyans analizi yardımıyla sınanmış ve analiz sonuçları Tablo 4.59’da verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden, çalışanların bankanın yapısından duydukları memnuniyet düzeyi ile öğrenim durumları arasındaki ilişkinin  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 59. Çalışanların Bankanın Yapısından Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Öğrenim Durumuna Bağlı Değişimine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anl.
F6	Gruplar Arası	6,561	3	2,187	3,805	,010
	Grup İçi	1329,266	2313	,575		
	Toplam	1335,827	2316			

Çalışanların, bankanın yapısından duydukları memnuniyet düzeyinin hangi öğrenim düzeyleri arasında farklılık gösterdiğini belirlemek amacıyla yapılan Tukey Testi sonuçları Tablo 4.60’da verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden, lise mezunu çalışanlar ile üniversite mezunu çalışanların söz konusu faktörden duydukları memnuniyet düzeyleri arasındaki farkın  $p < 0,05$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir. Diğer eğitim grupları arasındaki ilişki ise istatistiksel olarak anlamlı değildir.

**Tablo 60. Çalışanların Bankanın Yapısından Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Öğrenim Durumuna Bağlı Değişimine İlişkin Tukey Testi Sonuçları**

Bağımlı Değişken	(I) Tahsil	(J) Tahsil	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	Anl.
F6	Lise	Yüksekokul	-,05009	,04796	,723
		Üniversite	-,11881(*)	,03779	,009
		Lisansüstü	,01280	,08922	,999
	Yüksekokul	Lise	,05009	,04796	,723
		Üniversite	-,06872	,04273	,374
		Lisansüstü	,06289	,09142	,902
	Üniversite	Lise	,11881(*)	,03779	,009
		Yüksekokul	,06872	,04273	,374
		Lisansüstü	,13161	,08652	,425
	Lisansüstü	Lise	-,01280	,08922	,999
		Yüksekokul	-,06289	,09142	,902
		Üniversite	-,13161	,08652	,425

Çalışanların, bankanın yapısından duydukları memnuniyet düzeyinin eğitim düzeylerine bağlı olarak değişimi Tablo 4.61’de verilmiştir. Tablonun ortalama sütunundaki değerlerden, lise mezunu çalışanların bankanın yapısından duydukları memnuniyet düzeyinin, üniversite mezunu çalışanlardan daha düşük olduğu gözlenmektedir.

Bu bulgular Varyans Analizi ve Tukey Testi sonuçları ile birlikte ele alındığında; üniversite mezunu çalışanların bankanın yapısından duydukları memnuniyet düzeyinin, lise mezunu çalışanlardan daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır

**Tablo 61. Çalışanların Bankanın Yapısından Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Öğrenim Durumuna Bağlı Değişimi**

		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
F6	Lise	604	3,7884	,75613	,03077
	Yüksekokul	426	3,8385	,76440	,03704
	Üniversite	1205	3,9072	,75649	,02179
	Lisansüstü	82	3,7756	,76296	,08426
	Toplam	2317	3,8590	,75946	,01578

#### **4.9.3.4. Çalışanların Memnuniyet Düzeyinin Görevlerine Bağlı Olarak Değişimi**

Çalışanların, bankanın stratejisinden duydukları memnuniyet düzeyinin görevlerine bağlı olarak değişimi varyans analizi yardımıyla sınanmış ve analiz sonuçları Tablo 4.62’de verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden, çalışanların bankanın stratejisinden duydukları memnuniyet düzeyi ile görevleri arasındaki ilişkinin  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 62. Çalışanların Bankanın Stratejisinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Görevlerine Bağlı Değişimine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anl.
F1	Gruplar Arası	9,983	5	1,997	6,589	,000
	Grup İçi	700,262	2311	,303		
	Toplam	710,245	2316			

Çalışanların, bankanın stratejisinden duydukları memnuniyet düzeyinin hangi görevler arasında farklılık gösterdiğini belirlemek amacıyla yapılan Tukey Testi sonuçları Tablo 4.63’de verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden, direktörler ile yetkili, asistan ve destek personelinin söz konusu faktörden duydukları memnuniyet düzeyleri arasındaki farkın  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir.

**Tablo 63. Çalışanların Bankanın Stratejisinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Görevlerine Bağlı Değişimine İlişkin Tukey Testi Sonuçları**

Bağımlı Değişken	(I) Unvan Grubu	(J) Unvan Grubu	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	Anl.
F1	Yönetici Direktör	Direktör	,07260	,12407	,992
		Yönetici	,19293	,12380	,626
		Yetkili	,22297	,12126	,441
		Asistan	,28087	,12379	,207
		Destek Personeli	,28536	,12624	,211
	Direktör	Yönetici Direktör	-,07260	,12407	,992
		Yönetici	,12033	,04315	,060
		Yetkili	,15037(*)	,03521	,000
		Asistan	,20827(*)	,04311	,000
		Destek Personeli	,21276(*)	,04972	,000
	Yönetici	Yönetici Direktör	-,19293	,12380	,626
		Direktör	-,12033	,04315	,060
		Yetkili	,03004	,03422	,952
		Asistan	,08794	,04231	,299
		Destek Personeli	,09243	,04903	,412
	Yetkili	Yönetici Direktör	-,22297	,12126	,441
		Direktör	-,15037(*)	,03521	,000
		Yönetici	-,03004	,03422	,952
		Asistan	,05790	,03418	,536
		Destek Personeli	,06239	,04221	,678
	Asistan	Yönetici Direktör	-,28087	,12379	,207
		Direktör	-,20827(*)	,04311	,000
		Yönetici	-,08794	,04231	,299
		Yetkili	-,05790	,03418	,536
		Destek Personeli	,00449	,04900	1,000
Destek Personeli	Yönetici Direktör	-,28536	,12624	,211	
	Direktör	-,21276(*)	,04972	,000	
	Yönetici	-,09243	,04903	,412	
	Yetkili	-,06239	,04221	,678	
	Asistan	-,00449	,04900	1,000	

Çalışanların, bankanın stratejisinden duydukları memnuniyet düzeyinin görevlerine bağlı olarak değişimi Tablo 4.64’de verilmiştir. Tablodaki değerlerden, direktörlerin söz konusu faktörden aldıkları ortalama puanların, yetkili, asistan ve destek personelinin ortalama puanlarından daha yüksek olduğu gözlenmektedir.

Bu bulgular Varyans Analizi ve Tukey Testi sonuçları ile birlikte ele alındığında; direktörlerin bankanın stratejisinden duydukları memnuniyet düzeyinin, yetkili, asistan ve destek personelinden daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır

**Tablo 64. Çalışanların Bankanın Stratejisinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Görevlerine Bağlı Değişimi**

		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
F1	Yönetici Direktör	21	4,5048	,39809	,08687
	Direktör	314	4,4322	,43945	,02480
	Yönetici	338	4,3118	,53243	,02896
	Yetkili	1104	4,2818	,56034	,01686
	Asistan	339	4,2239	,62117	,03374
	Destek Personeli	201	4,2194	,56734	,04002
	Toplam	2317	4,2947	,55378	,01150

Çalışanların, bankanın paylaşılan değerlerinden duydukları memnuniyet düzeyinin görevlerine bağlı olarak değişimi varyans analizi yardımıyla sınanmış ve analiz sonuçları Tablo 4.65’de verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden, çalışanların, bankanın paylaşılan değerlerinden duydukları memnuniyet düzeyi ile görevleri arasındaki ilişkinin  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 65. Çalışanların Bankanın Paylaşılan Değerlerinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Görevlerine Bağlı Değişimine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anl.
F2	Gruplar Arası	23,205	5	4,641	9,002	,000
	Grup İçi	1191,413	2311	,516		
	Toplam	1214,619	2316			

Çalışanların, bankanın paylaşılan değerlerinden duydukları memnuniyet düzeyinin hangi görevler arasında farklılık gösterdiğini belirlemek amacıyla yapılan Tukey Testi sonuçları Tablo 4.66'da verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden, direktörler ile yetkili, asistan ve destek personelinin söz konusu faktörden duydukları memnuniyet düzeyleri arasındaki farkın  $p < 0,01$ , yönetici ve destek personelinin söz konusu faktörden duydukları memnuniyet düzeyleri arasındaki farkın  $p < 0,05$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir.

**Tablo 66. Çalışanların Bankanın Paylaşılan Değerlerinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Görevlerine Bağlı Değişimine İlişkin Tukey Testi Sonuçları**

Bağımlı Değişken	(I) Unvan Grubu	(J) Unvan Grubu	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	Anl.
F2	Yönetici Direktör	Direktör	-,02508	,16184	1,000
		Yönetici	,15223	,16148	,935
		Yetkili	,23018	,15817	,693
		Asistan	,21424	,16146	,770
		Destek Personeli	,35480	,16466	,260
	Direktör	Yönetici Direktör	,02508	,16184	1,000
		Yönetici	,17731(*)	,05628	,020
		Yetkili	,25526(*)	,04592	,000
		Asistan	,23933(*)	,05624	,000
		Destek Personeli	,37988(*)	,06486	,000
	Yönetici	Yönetici Direktör	-,15223	,16148	,935
		Direktör	-,17731(*)	,05628	,020
		Yetkili	,07795	,04463	,501
		Asistan	,06202	,05519	,872
		Destek Personeli	,20257(*)	,06395	,019
	Yetkili	Yönetici Direktör	-,23018	,15817	,693
		Direktör	-,25526(*)	,04592	,000
		Yönetici	-,07795	,04463	,501
		Asistan	-,01593	,04458	,999
		Destek Personeli	,12462	,05506	,210
Asistan	Yönetici Direktör	-,21424	,16146	,770	
	Direktör	-,23933(*)	,05624	,000	
	Yönetici	-,06202	,05519	,872	
	Yetkili	,01593	,04458	,999	
	Destek Personeli	,14055	,06392	,239	
Destek Personeli	Yönetici Direktör	-,35480	,16466	,260	
	Direktör	-,37988(*)	,06486	,000	
	Yönetici	-,20257(*)	,06395	,019	
	Yetkili	-,12462	,05506	,210	
	Asistan	-,14055	,06392	,239	

Çalışanların, bankanın paylaşılan değerlerinden duydukları memnuniyet düzeyinin görevlerine bağlı olarak değişimi Tablo 4.67’de verilmiştir. Tablodaki değerlerden, direktörlerin söz konusu faktörden aldıkları ortalama puanların, yetkili, asistan ve destek personelinin ortalama puanlarından, yöneticilerin ortalama puanının ise destek personelinden daha yüksek olduğu gözlenmektedir.

Bu bulgular Varyans Analizi ve Tukey Testi sonuçları ile birlikte ele alındığında; direktörlerin bankanın paylaşılan değerlerinden duydukları memnuniyet düzeyinin, yetkili, asistan ve destek personelinden, yöneticilerin bankanın paylaşılan değerlerinden duydukları memnuniyet düzeyinin ise destek personelinden daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır

**Tablo 67. Çalışanların Bankanın Paylaşılan Değerlerinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Görevlerine Bağlı Değişimi**

		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
F2	Yönetici Direktör	21	3,7762	,43921	,09584
	Direktör	314	3,8013	,65796	,03713
	Yönetici	338	3,6240	,71490	,03889
	Yetkili	1104	3,5460	,72122	,02171
	Asistan	339	3,5619	,78484	,04263
	Destek Personeli	201	3,4214	,69956	,04934
	Toplam	2317	3,5856	,72419	,01504

Çalışanların, bankanın personel uygulamalarından duydukları memnuniyet düzeyinin görevlerine bağlı olarak değişimi varyans analizi yardımıyla sınanmış ve analiz sonuçları Tablo 4.68’de verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden, çalışanların, bankanın personel uygulamalarından duydukları memnuniyet düzeyi ile görevleri arasındaki ilişkinin  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.



**Tablo 68. Çalışanların Bankanın Personel Uygulamalarından Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Görevlerine Bağlı Değişimine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anl.
F3	Gruplar Arası	23,786	5	4,757	7,254	,000
	Grup İçi	1515,454	2311	,656		
	Toplam	1539,240	2316			

Çalışanların, bankanın personel uygulamalarından duydukları memnuniyet düzeyinin hangi görevler arasında farklılık gösterdiğini belirlemek amacıyla yapılan Tukey Testi sonuçları Tablo 4.69’da verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden, direktörler ile yetkili, asistan ve destek personelinin söz konusu faktörden duydukları memnuniyet düzeyleri arasındaki farkın  $p < 0,05$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir.

**Tablo 69. Çalışanların Bankanın Personel Uygulamalarından Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Görevlerine Bağlı Değişimine İlişkin Tukey Testi Sonuçları**

Bağımlı Değişken	(I) Unvan Grubu	(J) Unvan Grubu	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	Anl.
F3	Yönetici Direktör	Direktör	,07873	,18252	,998
		Yönetici	,26249	,18212	,702
		Yetkili	,31205	,17838	,499
		Asistan	,36676	,18210	,334
		Destek Personeli	,45108	,18571	,147
	Direktör	Yönetici Direktör	-,07873	,18252	,998
		Yönetici	,18376(*)	,06347	,044
		Yetkili	,23331(*)	,05179	,000
		Asistan	,28803(*)	,06343	,000
		Destek Personeli	,37234(*)	,07315	,000
	Yönetici	Yönetici Direktör	-,26249	,18212	,702
		Direktör	-,18376(*)	,06347	,044
		Yetkili	,04956	,05034	,923
		Asistan	,10427	,06225	,548
		Destek Personeli	,18859	,07213	,094
	Yetkili	Yönetici Direktör	-,31205	,17838	,499
		Direktör	-,23331(*)	,05179	,000
		Yönetici	-,04956	,05034	,923
		Asistan	,05472	,05028	,886
		Destek Personeli	,13903	,06210	,220
	Asistan	Yönetici Direktör	-,36676	,18210	,334
		Direktör	-,28803(*)	,06343	,000
		Yönetici	-,10427	,06225	,548
		Yetkili	-,05472	,05028	,886
		Destek Personeli	,08431	,07209	,851
Destek Personeli	Yönetici Direktör	-,45108	,18571	,147	
	Direktör	-,37234(*)	,07315	,000	
	Yönetici	-,18859	,07213	,094	
	Yetkili	-,13903	,06210	,220	
	Asistan	-,08431	,07209	,851	

Çalışanların, bankanın personel uygulamalarından duydukları memnuniyet düzeyinin görevlerine bağlı olarak değişimi Tablo 4.70’de verilmiştir. Tablodaki değerlerden, direktörlerin söz konusu faktörden aldıkları ortalama puanların, yetkili, asistan ve destek personelinin ortalama puanlarından daha yüksek olduğu gözlenmektedir.

Bu bulgular Varyans Analizi ve Tukey Testi sonuçları ile birlikte ele alındığında; direktörlerin bankanın personel uygulamalarından duydukları memnuniyet düzeyinin, yetkili, asistan ve destek personelinden daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır

**Tablo 70. Çalışanların Bankanın Personel Uygulamalarından Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Görevlerine Bağlı Değişimi**

		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
F3	Yönetici Direktör	21	3,7778	,48971	,10686
	Direktör	314	3,6990	,71118	,04013
	Yönetici	338	3,5153	,77177	,04198
	Yetkili	1104	3,4657	,83495	,02513
	Asistan	339	3,4110	,86699	,04709
	Destek Personeli	201	3,3267	,80188	,05656
	Toplam	2317	3,4873	,81524	,01694

Çalışanların, bankanın sistemlerinden duydukları memnuniyet düzeyinin görevlerine bağlı olarak değişimi varyans analizi yardımıyla sınılanmış ve analiz sonuçları Tablo 4.71’de verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden, çalışanların bankanın sistemlerinden duydukları memnuniyet düzeyi ile görevleri arasındaki ilişkinin  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 71. Çalışanların Bankanın Sistemlerinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Görevlerine Bağlı Değişimine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anl.
F4	Gruplar Arası	13,349	5	2,670	4,565	,000
	Grup İçi	1351,718	2311	,585		
	Toplam	1365,067	2316			

Çalışanların, bankanın sistemlerinden duydukları memnuniyet düzeyinin hangi görevler arasında farklılık gösterdiğini belirlemek amacıyla yapılan Tukey Testi sonuçları Tablo 4.72’de verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden, destek personeli ile direktör, yönetici ve yetkililerin söz konusu faktörden duydukları memnuniyet düzeyleri arasındaki farkın  $p < 0,05$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir.

**Tablo 72. Çalışanların Bankanın Sistemlerinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Görevlerine Bağlı Değişimine İlişkin Tukey Testi Sonuçları**

Bağımlı Değişken	(I) Unvan Grubu	(J) Unvan Grubu	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	Anl.
F4	Yönetici Direktör	Direktör	,04010	,17238	1,000
		Yönetici	,14739	,17200	,956
		Yetkili	,16568	,16847	,923
		Asistan	,20185	,17198	,849
		Destek Personeli	,35579	,17539	,326
	Direktör	Yönetici Direktör	-,04010	,17238	1,000
		Yönetici	,10730	,05994	,472
		Yetkili	,12559	,04891	,106
		Asistan	,16176	,05990	,075
		Destek Personeli	,31570(*)	,06909	,000
	Yönetici	Yönetici Direktör	-,14739	,17200	,956
		Direktör	-,10730	,05994	,472
		Yetkili	,01829	,04754	,999
		Asistan	,05446	,05879	,940
		Destek Personeli	,20840(*)	,06812	,027
	Yetkili	Yönetici Direktör	-,16568	,16847	,923
		Direktör	-,12559	,04891	,106
		Yönetici	-,01829	,04754	,999
		Asistan	,03617	,04749	,974
		Destek Personeli	,19011(*)	,05865	,015
	Asistan	Yönetici Direktör	-,20185	,17198	,849
		Direktör	-,16176	,05990	,075
		Yönetici	-,05446	,05879	,940
		Yetkili	-,03617	,04749	,974
		Destek Personeli	,15394	,06808	,211
Destek Personeli	Yönetici Direktör	-,35579	,17539	,326	
	Direktör	-	,31570(*)	,06909	,000
	Yönetici	-	,20840(*)	,06812	,027
	Yetkili	-	,19011(*)	,05865	,015
	Asistan	-,15394	,06808	,211	

Çalışanların, bankanın sistemlerinden duydukları memnuniyet düzeyinin görevlerine bağlı olarak değişimi Tablo 4.73’de verilmiştir. Tablodaki değerlerden, destek personelinin söz konusu faktörden aldıkları ortalama puanların, direktör, yönetici ve yetkililerin ortalama puanlarından daha düşük olduğu gözlenmektedir.

Bu bulgular Varyans Analizi ve Tukey Testi sonuçları ile birlikte ele alındığında; destek personelinin bankanın sistemlerinden duyduğu memnuniyet düzeyinin, direktör, yönetici ve yetkililerden daha düşük olduğu sonucuna varılmıştır

**Tablo 73. Çalışanların Bankanın Sistemlerinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Görevlerine Bağlı Değişimi**

		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
F4	Yönetici	21	3,8095	,50389	,10996
	Direktör	314	3,7694	,71699	,04046
	Direktör	338	3,6621	,77593	,04220
	Yetkili	1104	3,6438	,76413	,02300
	Asistan	339	3,6077	,79796	,04334
	Destek Personeli	201	3,4537	,78607	,05544
	Toplam	2317	3,6432	,76773	,01595

Çalışanların, bankanın yönetim stilinden duydukları memnuniyet düzeyinin görevlerine bağlı olarak değişimi varyans analizi yardımıyla sınınmış ve analiz sonuçları Tablo 4.74’de verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden, çalışanların bankanın yönetim stilinden duydukları memnuniyet düzeyi ile görevleri arasındaki ilişkinin  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 74. Çalışanların Bankanın Yönetim Stilinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Görevlerine Bağlı Değişimine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anl.
F5	Gruplar Arası	25,591	5	5,118	6,841	,000
	Grup İçi	1729,072	2311	,748		
	Toplam	1754,663	2316			

Çalışanların, bankanın yönetim stilinden duydukları memnuniyet düzeyinin hangi görevler arasında farklılık gösterdiğini belirlemek amacıyla yapılan Tukey Testi sonuçları Tablo 4.75’de verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden, direktörler ile yönetici, yetkili, asistan ve destek personelinin söz konusu faktörden duydukları memnuniyet düzeyleri arasındaki farkın  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir.

**Tablo 75. Çalışanların Bankanın Yönetim Stilinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Görevlerine Bağlı Değişimine İlişkin Tukey Testi**

Bağımlı Değişken	(I) Unvan Grubu	(J) Unvan Grubu	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	Anl.
F5	Yönetici Direktör	Direktör	,04641	,19496	1,000
		Yönetici	,26585	,19453	,747
		Yetkili	,33550	,19054	,492
		Asistan	,34155	,19451	,495
		Destek Personeli	,38504	,19837	,377
	Direktör	Yönetici Direktör	-,04641	,19496	1,000
		Yönetici	,21944(*)	,06780	,016
		Yetkili	,28909(*)	,05532	,000
		Asistan	,29514(*)	,06775	,000
		Destek Personeli	,33863(*)	,07814	,000
	Yönetici	Yönetici Direktör	-,26585	,19453	,747
		Direktör	-	,06780	,016
		Yetkili	,06965	,05377	,788
		Asistan	,07570	,06649	,865
		Destek Personeli	,11919	,07705	,634
	Yetkili	Yönetici Direktör	-,33550	,19054	,492
		Direktör	-	,05532	,000
		Yönetici	-,06965	,05377	,788
		Asistan	,00605	,05371	1,000
		Destek Personeli	,04954	,06633	,976
	Asistan	Yönetici Direktör	-,34155	,19451	,495
		Direktör	-	,06775	,000
		Yönetici	-,07570	,06649	,865
		Yetkili	-,00605	,05371	1,000
Destek Personeli		,04349	,07700	,993	
Destek Personeli	Yönetici Direktör	-,38504	,19837	,377	
	Direktör	-	,07814	,000	
	Yönetici	-,11919	,07705	,634	
	Yetkili	-,04954	,06633	,976	
	Asistan	-,04349	,07700	,993	

Çalışanların, bankanın yönetim stilinden duydukları memnuniyet düzeyinin görevlerine bağlı olarak değişimi Tablo 4.76’da verilmiştir. Tablodaki değerlerden, direktörlerin söz konusu faktörden aldıkları ortalama puanların, yönetici, yetkili, asistan ve destek personelinin ortalama puanlarından daha yüksek olduğu gözlenmektedir.



Bu bulgular Varyans Analizi ve Tukey Testi sonuçları ile birlikte ele alındığında; direktörlerin bankanın yönetim stilinden duydukları memnuniyet düzeyinin, yönetici, yetkili, asistan ve destek personelinden daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır

**Tablo 76. Çalışanların Bankanın Yönetim Stilinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Görevlerine Bağlı Değişimi**

		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
F5	Yönetici Direktör	21	3,9286	,63316	,13817
	Direktör	314	3,8822	,80338	,04534
	Yönetici	338	3,6627	,82712	,04499
	Yetkili	1104	3,5931	,87591	,02636
	Asistan	339	3,5870	,92377	,05017
	Destek Personeli	201	3,5435	,87695	,06185
	Toplam	2317	3,6403	,87042	,01808

Çalışanların, bankanın yapısından duydukları memnuniyet düzeyinin görevlerine bağlı olarak değişimi varyans analizi yardımıyla sınanmış ve analiz sonuçları Tablo 4.77’de verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden, çalışanların bankanın yapısından duydukları memnuniyet düzeyi ile görevleri arasındaki ilişkinin  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 77. Çalışanların Bankanın Yapısından Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Görevlerine Bağlı Değişimine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anl.
F6	Gruplar Arası	161,772	5	32,354	63,686	,000
	Grup İçi	1174,054	2311	,508		
	Toplam	1335,827	2316			

Çalışanların, bankanın yapısından duydukları memnuniyet düzeyinin hangi görevler arasında farklılık gösterdiğini belirlemek amacıyla yapılan Tukey Testi sonuçları Tablo 4.78’de verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden, yönetici direktör ile direktörlerin söz konusu faktörden duydukları memnuniyet düzeyi arasında anlamlı bir

fark bulunmadığı, bunun dışındaki tüm diğer gruplar arasındaki farklılıkların ise  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir.

**Tablo 78. Çalışanların Bankanın Yapısından Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Görevlerine Bağlı Değişimine İlişkin Tukey Testi Sonuçları**

Bağımlı Değişken	(I) Unvan Grubu	(J) Unvan Grubu	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	Anl.
F6	Yönetici Direktör	Direktör	,22257	,16065	,736
		Yönetici	,51133(*)	,16030	,018
		Yetkili	,64689(*)	,15701	,001
		Asistan	,95204(*)	,16028	,000
		Destek Personeli	1,18792(*)	,16346	,000
	Direktör	Yönetici Direktör	-,22257	,16065	,736
		Yönetici	,28876(*)	,05587	,000
		Yetkili	,42433(*)	,04559	,000
		Asistan	,72948(*)	,05583	,000
		Destek Personeli	,96535(*)	,06439	,000
	Yönetici	Yönetici Direktör	-,51133(*)	,16030	,018
		Direktör	-,28876(*)	,05587	,000
		Yetkili	,13557(*)	,04431	,027
		Asistan	,44072(*)	,05479	,000
		Destek Personeli	,67659(*)	,06349	,000
	Yetkili	Yönetici Direktör	-,64689(*)	,15701	,001
		Direktör	-,42433(*)	,04559	,000
		Yönetici	-,13557(*)	,04431	,027
		Asistan	,30515(*)	,04426	,000
		Destek Personeli	,54102(*)	,05466	,000
Asistan	Yönetici Direktör	-,95204(*)	,16028	,000	
	Direktör	-,72948(*)	,05583	,000	
	Yönetici	-,44072(*)	,05479	,000	
	Yetkili	-,30515(*)	,04426	,000	
	Destek Personeli	,23587(*)	,06345	,003	
Destek Personeli	Yönetici Direktör	-	,16346	,000	
	Direktör	-,96535(*)	,06439	,000	
	Yönetici	-,67659(*)	,06349	,000	
	Yetkili	-,54102(*)	,05466	,000	
	Asistan	-,23587(*)	,06345	,003	

Çalışanların, bankanın yapısından duydukları memnuniyet düzeyinin görevlerine bağlı olarak değişimi Tablo 4.79’da verilmiştir. Tablodaki değerlerden, çalışanların söz konusu faktörden aldıkları ortalama puanların, hiyerarşinin üst kısımlarına doğru artış gösterdiği gözlenmektedir.

Bu bulgular Varyans Analizi ve Tukey Testi sonuçları ile birlikte ele alındığında; çalışanların yönetim hiyerarşisi içindeki konumları yükseldikçe yapıdan duydukları memnuniyetin de buna bağlı olarak artış gösterdiği sonucuna varılmıştır.

**Tablo 79. Çalışanların Bankanın Yapısından Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Görevlerine Bağlı Değişimi**

		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
F6	Yönetici Direktör	21	4,5143	,42695	,09317
	Direktör	314	4,2917	,55588	,03137
	Yönetici	338	4,0030	,72242	,03929
	Yetkili	1104	3,8674	,72696	,02188
	Asistan	339	3,5622	,77184	,04192
	Destek Personeli	201	3,3264	,75349	,05315
	Toplam	2317	3,8590	,75946	,01578

**4.9.3.5. Çalışanların Memnuniyet Düzeyinin Hizmet Sürelerine Bağlı Olarak Değişimi**

Çalışanların, bankanın stratejisinden duydukları memnuniyet düzeyinin hizmet sürelerine bağlı olarak değişimi varyans analizi yardımıyla sınanmış ve analiz sonuçları Tablo 4.80’de verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden, çalışanların bankanın stratejisinden duydukları memnuniyet düzeyi ile hizmet süreleri arasındaki ilişkinin  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 80. Çalışanların Bankanın Stratejisinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Hizmet Sürelerine Bağlı Değişimine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anl.
F1	Gruplar Arası	28,589	4	7,147	24,241	,000
	Grup İçi	681,656	2312	,295		
	Toplam	710,245	2316			

Çalışanların, bankanın stratejisinden duydukları memnuniyet düzeyinin hangi hizmet süreleri arasında farklılık gösterdiğini belirlemek amacıyla yapılan Tukey Testi sonuçları Tablo 4.81’de verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden, 21 yaşının üzerindeki çalışanlar ile 21 yaşın altındaki çalışanların, söz konusu faktörden duydukları memnuniyet düzeyi arasındaki farkın ise  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir.

**Tablo 81. Çalışanların Bankanın Stratejisinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Hizmet Sürelerine Bağlı Değişimine İlişkin Tukey Testi Sonuçları**

Bağımlı Değişken	(I) Hizmet	(J) Hizmet	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	Anl.
F1	1 yıldan az	1-10 yıl arası	,04235	,04104	,841
		11-20 yıl arası	-,03416	,03966	,911
		21-30 yıl arası	- ,22495(*)	,04035	,000
		31 ve üzeri	- ,30251(*)	,08031	,002
	1-10 yıl arası	1 yıldan az	-,04235	,04104	,841
		11-20 yıl arası	-,07652	,02982	,077
		21-30 yıl arası	- ,26730(*)	,03073	,000
		31 ve üzeri	- ,34486(*)	,07593	,000
	11-20 yıl arası	1 yıldan az	,03416	,03966	,911
		1-10 yıl arası	,07652	,02982	,077
		21-30 yıl arası	- ,19079(*)	,02885	,000
		31 ve üzeri	- ,26835(*)	,07519	,003
	21-30 yıl arası	1 yıldan az	,22495(*)	,04035	,000
		1-10 yıl arası	,26730(*)	,03073	,000
		11-20 yıl arası	,19079(*)	,02885	,000
		31 ve üzeri	-,07756	,07556	,843
	31 ve üzeri	1 yıldan az	,30251(*)	,08031	,002
		1-10 yıl arası	,34486(*)	,07593	,000
		11-20 yıl arası	,26835(*)	,07519	,003
		21-30 yıl arası	,07756	,07556	,843

Çalışanların, bankanın stratejisinden duydukları memnuniyet düzeyinin hizmet sürelerine bağlı olarak değişimi Tablo 4.82’de verilmiştir. Tablodaki değerlerden, 21 yaşının üzerindeki çalışanların söz konusu faktörden aldıkları ortalama puanların, 21 yaşın altındaki çalışanların ortalama puanlarından daha yüksek olduğu gözlenmektedir.

Bu bulgular Varyans Analizi ve Tukey Testi sonuçları ile birlikte ele alındığında; 21 yaşının üzerindeki çalışanların bankanın stratejisinden duydukları memnuniyet düzeyinin, 21 yaşın altındaki çalışanlardan daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

**Tablo 82. Çalışanların Bankanın Stratejisinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Hizmet Sürelerine Bağlı Değişimi**

		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
F1	1 yıldan az	249	4,2225	,60005	,03803
	1-10 yıl arası	589	4,1801	,56164	,02314
	11-20 yıl arası	759	4,2567	,57623	,02092
	21-30 yıl arası	664	4,4474	,46981	,01823
	31 ve üzeri	56	4,5250	,40147	,05365
	Toplam	2317	4,2947	,55378	,01150

Çalışanların, bankanın paylaşılan değerlerinden duydukları memnuniyet düzeyinin hizmet sürelerine bağlı olarak değişimi varyans analizi yardımıyla sınanmış ve analiz sonuçları Tablo 4.83’de verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden, çalışanların bankanın paylaşılan değerlerinden duydukları memnuniyet düzeyi ile hizmet süreleri arasındaki ilişkinin  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 83. Çalışanların Bankanın Paylaşılan Değerlerinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Hizmet Sürelerine Bağlı Değişimine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anl.
F2	Gruplar Arası	54,948	4	13,737	27,387	,000
	Grup İçi	1159,671	2312	,502		
	Toplam	1214,619	2316			

Çalışanların, bankanın paylaşılan değerlerinden duydukları memnuniyet düzeyinin hangi hizmet süreleri arasında farklılık gösterdiğini belirlemek amacıyla yapılan Tukey

Testi sonuçları Tablo 4.84’de verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden, 21 yaşının üzerindeki çalışanlar ile 21 yaşın altındaki çalışanların söz konusu faktörden duydukları memnuniyet düzeyi arasındaki farkın ise  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir.

**Tablo 84. Çalışanların Bankanın Paylaşılan Değerlerinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Hizmet Sürelerine Bağlı Değişimine İlişkin Tukey Testi Sonuçları**

Bağımlı Değişken	(I) Hizmet	(J) Hizmet	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	Anl.
F2	1 yıldan az	1-10 yıl arası	,09616	,05354	,376
		11-20 yıl arası	-,05230	,05172	,850
		21-30 yıl arası	-,29041(*)	,05263	,000
		31 ve üzeri	-,38353(*)	,10474	,002
	1-10 yıl arası	1 yıldan az	-,09616	,05354	,376
		11-20 yıl arası	-,14846(*)	,03889	,001
		21-30 yıl arası	-,38657(*)	,04009	,000
		31 ve üzeri	-,47968(*)	,09904	,000
	11-20 yıl arası	1 yıldan az	,05230	,05172	,850
		1-10 yıl arası	,14846(*)	,03889	,001
		21-30 yıl arası	-,23811(*)	,03763	,000
		31 ve üzeri	-,33123(*)	,09807	,007
	21-30 yıl arası	1 yıldan az	,29041(*)	,05263	,000
		1-10 yıl arası	,38657(*)	,04009	,000
		11-20 yıl arası	,23811(*)	,03763	,000
		31 ve üzeri	-,09312	,09855	,879
	31 ve üzeri	1 yıldan az	,38353(*)	,10474	,002
		1-10 yıl arası	,47968(*)	,09904	,000
		11-20 yıl arası	,33123(*)	,09807	,007
		21-30 yıl arası	,09312	,09855	,879

Çalışanların, bankanın paylaşılan değerlerinden duydukları memnuniyet düzeyinin hizmet sürelerine bağlı olarak değişimi Tablo 4.85’de verilmiştir. Tablodaki değerlerden, 21 yaşının üzerindeki çalışanların söz konusu faktörden aldıkları ortalama puanların, 21 yaşın altındaki çalışanların ortalama puanlarından daha yüksek olduğu gözlenmektedir.

Bu bulgular Varyans Analizi ve Tukey Testi sonuçları ile birlikte ele alındığında; 21 yaşının üzerindeki çalışanların bankanın paylaşılan değerlerinden duydukları

memnuniyet düzeyinin, 21 yaşın altındaki çalışanlardan daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

**Tablo 85. Çalışanların Bankanın Paylaşılan Değerlerinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Hizmet Sürelerine Bağlı Değişimi**

		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
F2	1 yıldan az	249	3,5004	,75900	,04810
	1-10 yıl arası	589	3,4042	,72365	,02982
	11-20 yıl arası	759	3,5527	,71203	,02584
	21-30 yıl arası	664	3,7908	,66916	,02597
	31 ve üzeri	56	3,8839	,70987	,09486
	Toplam	2317	3,5856	,72419	,01504

Çalışanların, bankanın personel uygulamalarından duydukları memnuniyet düzeyinin hizmet sürelerine bağlı olarak değişimi varyans analizi yardımıyla sınanmış ve analiz sonuçları Tablo 4.86’da verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden, çalışanların bankanın personel uygulamalarından duydukları memnuniyet düzeyi ile hizmet süreleri arasındaki ilişkinin  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 86. Çalışanların Bankanın Personel Uygulamalarından Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Hizmet Sürelerine Bağlı Değişimine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anl.
F3	Gruplar Arası	94,707	4	23,677	37,895	,000
	Grup İçi	1444,533	2312	,625		
	Toplam	1539,240	2316			

Çalışanların, bankanın personel uygulamalarından duydukları memnuniyet düzeyinin hangi hizmet süreleri arasında farklılık gösterdiğini belirlemek amacıyla yapılan Tukey Testi sonuçları Tablo 4.87’de verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden, 21 yaşının üzerindeki çalışanlar ile 21 yaşın altındaki çalışanların söz konusu faktörden

duydıkları memnuniyet düzeyi arasındaki farkın ise  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir.

**Tablo 87. Çalışanların Bankanın Personel Uygulamalarından Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Hizmet Sürelerine Bağlı Değişimine İlişkin Tukey Testi Sonuçları**

Bağımlı Değişken	(I) Hizmet	(J) Hizmet	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	Anl.
F3	1 yıldan az	1-10 yıl arası	,14830	,05975	,095
		11-20 yıl arası	-,03719	,05773	,968
		21-30 yıl arası	-,36496(*)	,05874	,000
		31 ve üzeri	-,44170(*)	,11690	,002
	1-10 yıl arası	1 yıldan az	-,14830	,05975	,095
		11-20 yıl arası	-,18549(*)	,04340	,000
		21-30 yıl arası	-,51326(*)	,04474	,000
		31 ve üzeri	-,58999(*)	,11053	,000
	11-20 yıl arası	1 yıldan az	,03719	,05773	,968
		1-10 yıl arası	,18549(*)	,04340	,000
		21-30 yıl arası	-,32777(*)	,04200	,000
		31 ve üzeri	-,40450(*)	,10945	,002
	21-30 yıl arası	1 yıldan az	,36496(*)	,05874	,000
		1-10 yıl arası	,51326(*)	,04474	,000
		11-20 yıl arası	,32777(*)	,04200	,000
		31 ve üzeri	-,07674	,10999	,957
	31 ve üzeri	1 yıldan az	,44170(*)	,11690	,002
		1-10 yıl arası	,58999(*)	,11053	,000
		11-20 yıl arası	,40450(*)	,10945	,002
		21-30 yıl arası	,07674	,10999	,957

Çalışanların, bankanın personel uygulamalarından duydukları memnuniyet düzeyinin hizmet sürelerine bağlı olarak değişimi Tablo 4.88’de verilmiştir. Tablodaki değerlerden, 21 yaşının üzerindeki çalışanların söz konusu faktörden aldıkları ortalama puanların, 21 yaşın altındaki çalışanların ortalama puanlarından daha yüksek olduğu gözlenmektedir.

Bu bulgular Varyans Analizi ve Tukey Testi sonuçları ile birlikte ele alındığında; 21 yaşının üzerindeki çalışanların bankanın personel uygulamalarından duydukları memnuniyet düzeyinin, 21 yaşın altındaki çalışanlardan daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.



**Tablo 88. Çalışanların Bankanın Personel Uygulamalarından Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Hizmet Sürelerine Bağlı Değişimi**

		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
F3	1 yıldan az	249	3,3976	,88084	,05582
	1-10 yıl arası	589	3,2493	,84132	,03467
	11-20 yıl arası	759	3,4348	,75403	,02737
	21-30 yıl arası	664	3,7626	,75724	,02939
	31 ve üzeri	56	3,8393	,67117	,08969
	Toplam	2317	3,4873	,81524	,01694

Çalışanların, bankanın sistemlerinden duydukları memnuniyet düzeyinin hizmet sürelerine bağlı olarak değişimi varyans analizi yardımıyla sınanmış ve analiz sonuçları Tablo 4.89’da verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden, çalışanların bankanın sistemlerinden duydukları memnuniyet düzeyi ile hizmet süreleri arasındaki ilişkinin  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 89. Çalışanların Bankanın Sistemlerinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Hizmet Sürelerine Bağlı Değişimine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anl.
F4	Gruplar Arası	92,248	4	23,062	41,891	,000
	Grup İçi	1272,819	2312	,551		
	Toplam	1365,067	2316			

Çalışanların, bankanın sistemlerinden duydukları memnuniyet düzeyinin hangi hizmet süreleri arasında farklılık gösterdiğini belirlemek amacıyla yapılan Tukey Testi sonuçları Tablo 4.90’da verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden, 21 yaşının üzerindeki çalışanlar ile 21 yaşın altındaki çalışanların söz konusu faktörden duydukları memnuniyet düzeyi arasındaki farkın ise  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir.

**Tablo 90. Çalışanların Bankanın Sistemlerinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Hizmet Sürelerine Bağlı Değişimine İlişkin Tukey Testi Sonuçları**

Bağımlı Değişken	(I) Hizmet	(J) Hizmet	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	Anl.
F4	1 yıldan az	1-10 yıl arası	-,05159	,05609	,889
		11-20 yıl arası	-,14451	,05419	,059
		21-30 yıl arası	-,48946(*)	,05514	,000
		31 ve üzeri	-,66278(*)	,10974	,000
	1-10 yıl arası	1 yıldan az	,05159	,05609	,889
		11-20 yıl arası	-,09292	,04074	,152
		21-30 yıl arası	-,43787(*)	,04200	,000
		31 ve üzeri	-,61119(*)	,10376	,000
	11-20 yıl arası	1 yıldan az	,14451	,05419	,059
		1-10 yıl arası	,09292	,04074	,152
		21-30 yıl arası	-,34495(*)	,03943	,000
		31 ve üzeri	-,51827(*)	,10274	,000
	21-30 yıl arası	1 yıldan az	,48946(*)	,05514	,000
		1-10 yıl arası	,43787(*)	,04200	,000
		11-20 yıl arası	,34495(*)	,03943	,000
		31 ve üzeri	-,17332	,10325	,447
	31 ve üzeri	1 yıldan az	,66278(*)	,10974	,000
		1-10 yıl arası	,61119(*)	,10376	,000
		11-20 yıl arası	,51827(*)	,10274	,000
		21-30 yıl arası	,17332	,10325	,447

Çalışanların, bankanın sistemlerinden duydukları memnuniyet düzeyinin hizmet sürelerine bağlı olarak değişimi Tablo 4.91’de verilmiştir. Tablodaki değerlerden, 21 yaşının üzerindeki çalışanların söz konusu faktörden aldıkları ortalama puanların, 21 yaşın altındaki çalışanların ortalama puanlarından daha yüksek olduğu gözlenmektedir.

Bu bulgular Varyans Analizi ve Tukey Testi sonuçları ile birlikte ele alındığında; 21 yaşının üzerindeki çalışanların bankanın sistemlerinden duydukları memnuniyet düzeyinin, 21 yaşın altındaki çalışanlardan daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

**Tablo 91. Çalışanların Bankanın Sistemlerinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Hizmet Sürelerine Bağlı Değişimi**

		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
F4	1 yıldan az	249	3,4265	,83961	,05321
	1-10 yıl arası	589	3,4781	,76346	,03146
	11-20 yıl arası	759	3,5710	,73438	,02666
	21-30 yıl arası	664	3,9160	,69611	,02701
	31 ve üzeri	56	4,0893	,67680	,09044
	Toplam	2317	3,6432	,76773	,01595

Çalışanların, bankanın yönetim stilinden duydukları memnuniyet düzeyinin hizmet sürelerine bağlı olarak değişimi varyans analizi yardımıyla sınanmış ve analiz sonuçları Tablo 4.92’de verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden, çalışanların bankanın yönetim stilinden duydukları memnuniyet düzeyi ile hizmet süreleri arasındaki ilişkinin  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 92. Çalışanların Bankanın Yönetim Stilinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Hizmet Sürelerine Bağlı Değişimine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anl.
F5	Gruplar Arası	39,294	4	9,823	13,240	,000
	Grup İçi	1715,369	2312	,742		
	Toplam	1754,663	2316			

Çalışanların, bankanın yönetim stilinden duydukları memnuniyet düzeyinin hangi hizmet süreleri arasında farklılık gösterdiğini belirlemek amacıyla yapılan Tukey Testi sonuçları Tablo 4.93’de verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden, 21 yaşının üzerindeki çalışanlar ile 21 yaşın altındaki çalışanların söz konusu faktörden duydukları memnuniyet düzeyi arasındaki farkın ise  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir.

**Tablo 93. Çalışanların Bankanın Yönetim Stilinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Hizmet Sürelerine Bağlı Değişimine İlişkin Tukey Testi Sonuçları**

Bağımlı Değişken	(I) Hizmet	(J) Hizmet	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	Anl.
F5	1 yıldan az	1-10 yıl arası	,08297	,06511	,707
		11-20 yıl arası	-,05032	,06291	,931
		21-30 yıl arası	-,24034(*)	,06401	,002
		31 ve üzeri	-,36130(*)	,12739	,037
	1-10 yıl arası	1 yıldan az	-,08297	,06511	,707
		11-20 yıl arası	-,13329(*)	,04730	,039
		21-30 yıl arası	-,32331(*)	,04875	,000
		31 ve üzeri	-,44428(*)	,12045	,002
	11-20 yıl arası	1 yıldan az	,05032	,06291	,931
		1-10 yıl arası	,13329(*)	,04730	,039
		21-30 yıl arası	-,19002(*)	,04577	,000
		31 ve üzeri	-,31098	,11927	,069
	21-30 yıl arası	1 yıldan az	,24034(*)	,06401	,002
		1-10 yıl arası	,32331(*)	,04875	,000
		11-20 yıl arası	,19002(*)	,04577	,000
		31 ve üzeri	-,12097	,11986	,851
	31 ve üzeri	1 yıldan az	,36130(*)	,12739	,037
		1-10 yıl arası	,44428(*)	,12045	,002
		11-20 yıl arası	,31098	,11927	,069
		21-30 yıl arası	,12097	,11986	,851

Çalışanların, bankanın yönetim stilinden duydukları memnuniyet düzeyinin hizmet sürelerine bağlı olarak değişimi Tablo 4.94’de verilmiştir. Tablodaki değerlerden, 21 yaşının üzerindeki çalışanların söz konusu faktörden aldıkları ortalama puanların, 21 yaşın altındaki çalışanların ortalama puanlarından daha yüksek olduğu gözlenmektedir.

Bu bulgular Varyans Analizi ve Tukey Testi sonuçları ile birlikte ele alındığında; 21 yaşının üzerindeki çalışanların bankanın yönetim stilinden duydukları memnuniyet düzeyinin, 21 yaşın altındaki çalışanlardan daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

**Tablo 94. Çalışanların Bankanın Yönetim Stilinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Hizmet Sürelerine Bağlı Değişimi**

		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
F5	1 yıldan az	249	3,5673	,92634	,05870
	1-10 yıl arası	589	3,4843	,90613	,03734
	11-20 yıl arası	759	3,6176	,84018	,03050
	21-30 yıl arası	664	3,8076	,81614	,03167
	31 ve üzeri	56	3,9286	,88512	,11828
	Toplam	2317	3,6403	,87042	,01808

Çalışanların, bankanın yapısından duydukları memnuniyet düzeyinin hizmet sürelerine bağlı olarak değişimi varyans analizi yardımıyla sınanmış ve analiz sonuçları Tablo 4.95’de verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden, çalışanların bankanın yapısından duydukları memnuniyet düzeyi ile hizmet süreleri arasındaki ilişkinin  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 95. Çalışanların Bankanın Yapısından Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Hizmet Sürelerine Bağlı Değişimine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anl.
F6	Gruplar Arası	107,372	4	26,843	50,520	,000
	Grup İçi	1228,455	2312	,531		
	Toplam	1335,827	2316			

Çalışanların, bankanın yapısından duydukları memnuniyet düzeyinin hangi hizmet süreleri arasında farklılık gösterdiğini belirlemek amacıyla yapılan Tukey Testi sonuçları Tablo 4.96’da verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden, 11-20 ile 31 ve üzeri hizmet süresi dışındaki tüm gruplar arasındaki farkın ise  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir.

**Tablo 96. Çalışanların Bankanın Yapısından Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Hizmet Sürelerine Bağlı Değişimine İlişkin Tukey Testi Sonuçları**

Bağımlı Değişken	(I) Hizmet	(J) Hizmet	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	Anl.
F6	1 yıldan az	1-10 yıl arası	-,29177(*)	,05510	,000
		11-20 yıl arası	-,49997(*)	,05323	,000
		21-30 yıl arası	-,65884(*)	,05417	,000
		31 ve üzeri	-,90027(*)	,10781	,000
	1-10 yıl arası	1 yıldan az	,29177(*)	,05510	,000
		11-20 yıl arası	-,20820(*)	,04003	,000
		21-30 yıl arası	-,36707(*)	,04126	,000
		31 ve üzeri	-,60851(*)	,10193	,000
	11-20 yıl arası	1 yıldan az	,49997(*)	,05323	,000
		1-10 yıl arası	,20820(*)	,04003	,000
		21-30 yıl arası	-,15887(*)	,03873	,000
		31 ve üzeri	-,40031(*)	,10094	,001
	21-30 yıl arası	1 yıldan az	,65884(*)	,05417	,000
		1-10 yıl arası	,36707(*)	,04126	,000
		11-20 yıl arası	,15887(*)	,03873	,000
		31 ve üzeri	-,24144	,10143	,121
	31 ve üzeri	1 yıldan az	,90027(*)	,10781	,000
		1-10 yıl arası	,60851(*)	,10193	,000
		11-20 yıl arası	,40031(*)	,10094	,001
		21-30 yıl arası	,24144	,10143	,121

Çalışanların, bankanın yapısından duydukları memnuniyet düzeyinin hizmet sürelerine bağlı olarak değişimi Tablo 4.97'de verilmiştir. Tablodaki değerlerden, hizmet süresi yüksek olan çalışanların, hizmet süresi düşük olanlara göre söz konusu faktörden daha yüksek ortalamaya sahip olduğu gözlenmektedir.

Bu bulgular Varyans Analizi ve Tukey Testi sonuçları ile birlikte ele alındığında; çalışanların yaşları ilerledikçe bankanın yapısından duydukları memnuniyet düzeyinin buna bağlı olarak artış gösterdiği sonucuna varılmıştır.

**Tablo 97. Çalışanların Bankanın Yapısından Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Hizmet Sürelerine Bağlı Değişimi**

		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
F6	1 yıldan az	249	3,4104	,79355	,05029
	1-10 yıl arası	589	3,7022	,75760	,03122
	11-20 yıl arası	759	3,9104	,72737	,02640
	21-30 yıl arası	664	4,0693	,68680	,02665
	31 ve üzeri	56	4,3107	,61841	,08264
	Toplam	2317	3,8590	,75946	,01578

#### **4.9.3.6. Çalışanların Memnuniyet Düzeyinin Görev Yaptıkları Birimlere Bağlı Olarak Değişimi**

Çalışanların, bankanın stratejisinden duydukları memnuniyet düzeyinin görev yapılan birime bağlı olarak değişimi varyans analizi yardımıyla sınanmış ve analiz sonuçları Tablo 4.98’de verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden, çalışanların bankanın stratejisinden duydukları memnuniyet düzeyi ile görev yaptıkları birimler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır.

Bu bulgudan hareketle; çalışanların bankanın stratejisinden duydukları memnuniyet düzeyinin görev yapılan birime bağlı olarak farklılık göstermediği, diğer bir ifade ile görev yapılan birimden bağımsız olduğu sonucuna varılmıştır.

**Tablo 98. Çalışanların Bankanın Stratejisinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Birimlerine Bağlı Değişimine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anl.
F1	Gruplar Arası	1,015	2	,508	1,781	,169
	Grup İçi	485,177	1702	,285		
	Toplam	486,192	1704			

Çalışanların, bankanın paylaşılan değerlerinden duydukları memnuniyet düzeyinin görev yapılan birime bağlı olarak değişimi varyans analizi yardımıyla sınanmış ve

analiz sonuçları Tablo 4.99’da verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden, çalışanların bankanın paylaşılan değerlerinden duydukları memnuniyet düzeyi ile görev yaptıkları birimler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır.

Bu bulgudan hareketle; çalışanların bankanın paylaşılan değerlerinden duydukları memnuniyet düzeyinin görev yapılan birime bağlı olarak farklılık göstermediği, diğer bir ifade ile görev yapılan birimden bağımsız olduğu sonucuna varılmıştır.

**Tablo 99. Çalışanların Bankanın Paylaşılan Değerlerinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Birimlerine Bağlı Değişimine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anl.
F2	Gruplar Arası	1,648	2	,824	1,605	,201
	Grup İçi	874,205	1702	,514		
	Toplam	875,853	1704			

Çalışanların, bankanın personel uygulamalarından duydukları memnuniyet düzeyinin görev yapılan birime bağlı olarak değişimi varyans analizi yardımıyla sınanmış ve analiz sonuçları Tablo 4.100’de verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden, çalışanların bankanın personel uygulamalarından duydukları memnuniyet düzeyi ile görev yaptıkları birimler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır.

Bu bulgudan hareketle; çalışanların bankanın personel uygulamalarından duydukları memnuniyet düzeyinin görev yapılan birime bağlı olarak farklılık göstermediği, diğer bir ifade ile görev yapılan birimden bağımsız olduğu sonucuna varılmıştır.



**Tablo 100. Çalışanların Bankanın Personel Uygulamalarından Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Birimlerine Bağlı Değişimine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anl.
F3	Gruplar Arası	3,739	2	1,870	2,928	,054
	Grup İçi	1086,889	1702	,639		
	Toplam	1090,629	1704			

Çalışanların, bankanın sistemlerinden duydukları memnuniyet düzeyinin görev yapılan birime bağlı olarak değişimi varyans analizi yardımıyla sınanmış ve analiz sonuçları Tablo 4.101’de verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden, çalışanların bankanın sistemlerinden duydukları memnuniyet düzeyi ile görev yaptıkları birimler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır.

Bu bulgudan hareketle; çalışanların bankanın sistemlerinden duydukları memnuniyet düzeyinin görev yapılan birime bağlı olarak farklılık göstermediği, diğer bir ifade ile görev yapılan birimden bağımsız olduğu sonucuna varılmıştır.

**Tablo 101. Çalışanların Bankanın Sistemlerinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Birimlerine Bağlı Değişimine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anl.
F4	Gruplar Arası	1,059	2	,530	,927	,396
	Grup İçi	971,709	1702	,571		
	Toplam	972,768	1704			

Çalışanların, bankanın yönetim stilinden duydukları memnuniyet düzeyinin görev yapılan birime bağlı olarak değişimi varyans analizi yardımıyla sınanmış ve analiz sonuçları Tablo 4.102’de verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden, çalışanların bankanın yönetim stilinden duydukları memnuniyet düzeyi ile görev

yaptıkları birimler arasındaki ilişkinin  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 102. Çalışanların Bankanın Yönetim Stilinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Birimlerine Bağlı Değişimine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anl.
F5	Gruplar Arası	24,851	2	12,425	17,733	,000
	Grup İçi	1192,606	1702	,701		
	Toplam	1217,457	1704			

Çalışanların, bankanın yönetim stilinden duydukları memnuniyet düzeyinin hangi birimler arasında farklılık gösterdiğini belirlemek amacıyla yapılan Tukey Testi sonuçları Tablo 4.103’de verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden, pazarlama biriminde çalışanlar ile diğer personel arasındaki farkın  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir.

**Tablo 103. Çalışanların Bankanın Yönetim Stilinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Birimlerine Bağlı Değişimine İlişkin Tukey Testi Sonuçları**

Bağımlı Değişken	(I) Bağlı Olduğu Alan	(J) Bağlı Olduğu Alan	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	Anl.
F5	Pazarlama	Operasyon	,22052(*)	,04123	,000
		Dış İşlemler	,40842(*)	,11561	,001
	Operasyon	Pazarlama	-,22052(*)	,04123	,000
		Dış İşlemler	,18790	,11559	,235
	Dış İşlemler	Pazarlama	-,40842(*)	,11561	,001
		Operasyon	-,18790	,11559	,235

Çalışanların, bankanın yönetim stilinden duydukları memnuniyet düzeyinin bağlı oldukları birimlere bağlı olarak değişimi Tablo 4.104’de verilmiştir. Tablodaki değerlerden, pazarlama bölümündeki çalışanların, operasyon ve dış işlemlerde görev

yapan çalışanlara göre söz konusu faktörden daha yüksek ortalamaya sahip olduğu gözlenmektedir.

Bu bulgular Varyans Analizi ve Tukey Testi sonuçları ile birlikte ele alındığında; pazarlama bölümündeki çalışanların bankanın yönetim stilinden duydukları memnuniyet düzeyinin, operasyon ve dış işlemlerde görev yapan çalışanlardan daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

**Tablo 104. Çalışanların Bankanın Yönetim Stilinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Birimlerine Bağlı Değişimi**

		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
F5	Pazarlama	822	3,8236	,78004	,02721
	Operasyon	827	3,6031	,88352	,03072
	Dış İşlemler	56	3,4152	,93696	,12521
	Toplam	1705	3,7032	,84526	,02047

Çalışanların, bankanın yapısından duydukları memnuniyet düzeyinin görev yapılan birime bağlı olarak değişimi varyans analizi yardımıyla sınıanmış ve analiz sonuçları Tablo 4.105’de verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden, çalışanların bankanın yapısından duydukları memnuniyet düzeyi ile görev yaptıkları birimler arasındaki ilişkinin  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 105. Çalışanların Bankanın Yapısından Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Birimlerine Bağlı Değişimine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anl.
F6	Gruplar Arası	102,588	2	51,294	100,168	,000
	Grup İçi	871,562	1702	,512		
	Toplam	974,150	1704			

Çalışanların, bankanın yapısından duydukları memnuniyet düzeyinin hangi birimler arasında farklılık gösterdiğini belirlemek amacıyla yapılan Tukey Testi sonuçları Tablo

106’da verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden, operasyon biriminde çalışanlar ile diğer personel arasındaki farkın  $p < 0,05$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir.

**Tablo 106. Çalışanların Bankanın Yapısından Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Birimlerine Bağlı Değişimine İlişkin Tukey Testi Sonuçları**

Bağımlı Değişken	(I) Bağlı Olduğu Alan	(J) Bağlı Olduğu Alan	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	Anl.
F6	Pazarlama	Operasyon	,49867(*)	,03524	,000
		Dış İşlemler	,21330	,09883	,079
	Operasyon	Pazarlama	-,49867(*)	,03524	,000
		Dış İşlemler	-,28538(*)	,09881	,011
	Dış İşlemler	Pazarlama	-,21330	,09883	,079
		Operasyon	,28538(*)	,09881	,011

Çalışanların, bankanın yapısından duydukları memnuniyet düzeyinin bağlı oldukları birimlere bağlı olarak değişimi Tablo 107’de verilmiştir. Tablodaki değerlerden, operasyon bölümündeki çalışanların, pazarlama ve dış işlemlerde görev yapan çalışanlara göre söz konusu faktörden daha düşük ortalamaya sahip olduğu gözlenmektedir.

Bu bulgular Varyans Analizi ve Tukey Testi sonuçları ile birlikte ele alındığında; operasyon bölümündeki çalışanların bankanın yönetim stilinden duydukları memnuniyet düzeyinin, pazarlama ve dış işlemlerde görev yapan çalışanlardan daha düşük olduğu sonucuna varılmıştır.

**Tablo 107. Çalışanların Bankanın Yapısından Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Birimlerine Bağlı Değişimi**

		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
F6	Pazarlama	822	4,1204	,64167	,02238
	Operasyon	827	3,6218	,78497	,02730
	Dış İşlemler	56	3,9071	,66820	,08929
	Toplam	1705	3,8716	,75610	,01831

**4.9.3.7. Çalışanların Memnuniyet Düzeyinin Görev Alanlarına Bağlı Olarak Değişimi**

Çalışanların, bankanın stratejisinden duydukları memnuniyet düzeyinin görev alanlarına bağlı olarak değişimi t-testi yardımıyla sınanmış ve analiz sonuçları Tablo 4.108’de verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden, çalışanların bankanın stratejisinden duydukları memnuniyet düzeyi ile görev alanları arasındaki ilişkinin  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

**Tablo 108. Çalışanların Bankanın Stratejisinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Görev Alanlarına Bağlı Değişimine İlişkin T-Testi Sonuçları**

		t-test				
		t	df	Anlamlılık	Ortalama Fark	Std. Hata
F1	Varyansların Eşitliği Varsayımı	5,814	2315	,000	,15066	,02591
	Varyansların Eşitsizliği Varsayımı	5,542	990,519	,000	,15066	,02719

Çalışanların, bankanın stratejisinden duydukları memnuniyet düzeyinin görev alanlarına bağlı olarak değişimine ilişkin ortalama değerler ise Tablo 4.109’da verilmiştir. Buna göre; şubede görev yapan çalışanların söz konusu maddeye verdikleri puanların

ortalaması, genel müdürlükte görev yapanların verdikleri puanın ortalamasından daha yüksektir. Bu değerler t-testi sonuçları ile birlikte ele alındığında; bankanın stratejisinden, şubede görev yapan çalışanların, genel müdürlüktekilere göre daha fazla memnuniyet duydukları sonucuna varılmıştır.

**Tablo 109. Çalışanların Bankanın Stratejisinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Görev Alanlarına Bağlı Değişimi**

	Görev Alanı	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
F1	Şube	1705	4,3345	,53416	,01294
	Genel Müdürlük	612	4,1838	,59158	,02391

Çalışanların, bankanın paylaşılan değerlerinden duydukları memnuniyet düzeyinin görev alanlarına bağlı olarak değişimi t-testi yardımıyla sınanmış ve analiz sonuçları Tablo 4.110'da verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden, çalışanların bankanın paylaşılan değerlerinden duydukları memnuniyet düzeyi ile görev alanları arasındaki ilişkinin  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

**Tablo 110. Çalışanların Bankanın Paylaşılan Değerlerinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Görev Alanlarına Bağlı Değişimine İlişkin T-Testi Sonuçları**

		t-test				
		t	df	Anlamlılık	Ortalama Fark	Std. Hata
F2	Varyansların Eşitliği Varsayımı	3,423	2315	,001	,11653	,03405
	Varyansların Eşitsizliği Varsayımı	3,376	1051,957	,001	,11653	,03451

Çalışanların, bankanın paylaşılan değerlerinden duydukları memnuniyet düzeyinin görev alanlarına bağlı olarak değişimine ilişkin ortalama değerler ise Tablo 4.111’de verilmiştir. Buna göre; şubede görev yapan çalışanların söz konusu maddeye verdikleri puanların ortalaması, genel müdürlükte görev yapanların verdikleri puanın ortalamasından daha yüksektir. Bu değerler t-testi sonuçları ile birlikte ele alındığında; bankanın paylaşılan değerlerinden, şubede görev yapan çalışanların, genel müdürlüktekilere göre daha fazla memnuniyet duydukları sonucuna varılmıştır.

**Tablo 111. Çalışanların Bankanın Paylaşılan Değerlerinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Görev Alanlarına Bağlı Değişimi**

	Görev Alanı	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
F2	Şube	1705	3,6164	,71694	,01736
	Genel Müdürlük	612	3,4998	,73786	,02983

Çalışanların, bankanın personel uygulamalarından duydukları memnuniyet düzeyinin görev alanlarına bağlı olarak değişimi t-testi yardımıyla sınanmış ve analiz sonuçları Tablo 112’de verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden, çalışanların bankanın personel uygulamalarından duydukları memnuniyet düzeyi ile görev alanları arasındaki ilişkinin  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

**Tablo 112. Çalışanların Bankanın Personel Uygulamalarından Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Görev Alanlarına Bağlı Değişimine İlişkin T-Testi Sonuçları**

		t-test				
		t	df	Anlamlılık	Ortalama Fark	Std. Hata
F3	Varyansların Eşitliği Varsayımı	5,777	2315	,000	,22039	,03815
	Varyansların Eşitsizliği Varsayımı	5,659	1038,773	,000	,22039	,03894

Çalışanların, bankanın personel uygulamalarından duydukları memnuniyet düzeyinin görev alanlarına bağlı olarak değişimine ilişkin ortalama değerler ise Tablo 4.113’de verilmiştir. Buna göre; şubede görev yapan çalışanların söz konusu maddeye verdikleri puanların ortalaması, genel müdürlükte görev yapanların verdikleri puanın ortalamasından daha yüksektir. Bu değerler t-testi sonuçları ile birlikte ele alındığında; bankanın personel uygulamalarından, şubede görev yapan çalışanların, genel müdürlüktekilere göre daha fazla memnuniyet duydukları sonucuna varılmıştır.

**Tablo 113. Çalışanların Bankanın Personel Uygulamalarından Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Görev Alanlarına Bağlı Değişimi**

	Görev Alanı	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
F3	Şube	1705	3,5456	,80003	,01937
	Genel Müdürlük	612	3,3252	,83572	,03378

Çalışanların, bankanın sistemlerinden duydukları memnuniyet düzeyinin görev alanlarına bağlı olarak değişimi t-testi yardımıyla sınanmış ve analiz sonuçları Tablo 4.114’de verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden, çalışanların bankanın sistemlerinden duydukları memnuniyet düzeyi ile görev alanları arasındaki ilişkinin  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

**Tablo 114. Çalışanların Bankanın Sistemlerinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Görev Alanlarına Bağlı Değişimine İlişkin T-Testi Sonuçları**

		t-test				
		t	df	Anlamlılık	Ortalama Fark	Std. Hata
F4	Varyansların Eşitliği Varsayımı	3,858	2315	,000	,13915	,03607
	Varyansların Eşitsizliği Varsayımı	3,772	1035,405	,000	,13915	,03689



Çalışanların, bankanın sistemlerinden duydukları memnuniyet düzeyinin görev alanlarına bağlı olarak değişimine ilişkin ortalama değerler ise Tablo 4.115’de verilmiştir. Buna göre; şubede görev yapan çalışanların söz konusu maddeye verdikleri puanların ortalaması, genel müdürlükte görev yapanların verdikleri puanın ortalamasından daha yüksektir. Bu değerler t-testi sonuçları ile birlikte ele alındığında; bankanın sistemlerinden, şubede görev yapan çalışanların, genel müdürlüktekilere göre daha fazla memnuniyet duydukları sonucuna varılmıştır.

**Tablo 115. Çalışanların Bankanın Sistemlerinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Görev Alanlarına Bağlı Değişimi**

	Görev Alanı	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
F4	Şube	1705	3,6800	,75556	,01830
	Genel Müdürlük	612	3,5408	,79233	,03203

Çalışanların, bankanın yönetim stilinden duydukları memnuniyet düzeyinin görev alanlarına bağlı olarak değişimi t-testi yardımıyla sınanmış ve analiz sonuçları Tablo 4.116’da verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden, çalışanların bankanın yönetim stilinden duydukları memnuniyet düzeyi ile görev alanları arasındaki ilişkinin  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

**Tablo 116. Çalışanların Bankanın Yönetim Stilinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Görev Alanlarına Bağlı Değişimine İlişkin T-Testi Sonuçları**

		t-test				
		t	df	Anlamlılık	Ortalama Fark	Std. Hata
F5	Varyansların Eşitliği Varsayımı	5,853	2315	,000	,23836	,04072
	Varyansların Eşitsizliği Varsayımı	5,638	1008,650	,000	,23836	,04228

Çalışanların, bankanın yönetim stilinden duydukları memnuniyet düzeyinin görev alanlarına bağlı olarak değişimine ilişkin ortalama değerler ise Tablo 4.117’de

verilmiştir. Buna göre; şubede görev yapan çalışanların söz konusu maddeye verdikleri puanların ortalaması, genel müdürlükte görev yapanların verdikleri puanın ortalamasından daha yüksektir. Bu değerler t-testi sonuçları ile birlikte ele alındığında; bankanın yönetim stilinden, şubede görev yapan çalışanların, genel müdürlüktekilere göre daha fazla memnuniyet duydukları sonucuna varılmıştır.

**Tablo 117. Çalışanların Bankanın Yönetim Stilinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Görev Alanlarına Bağlı Değişimi**

	Görev Alanı	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
F5	Şube	1705	3,7032	,84526	,02047
	Genel Müdürlük	612	3,4649	,91507	,03699

Çalışanların, bankanın yapısından duydukları memnuniyet düzeyinin görev alanlarına bağlı olarak değişimi t-testi yardımıyla sınanmış ve analiz sonuçları Tablo 4.118’de verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden, çalışanların bankanın yapısından duydukları memnuniyet düzeyi ile görev alanları arasındaki ilişkinin p istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir.

Bu bulgulardan hareketle; çalışanların bankanın yapısından duydukları memnuniyet düzeyinin görev alanlarına göre farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır.

**Tablo 118. Çalışanların Bankanın Yapısından Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Görev Alanlarına Bağlı Değişimine İlişkin T-Testi Sonuçları**

		t-test				
		t	df	Anlamlılık	Ortalama Fark	Std. Hata
F6	Varyansların Eşitliği Varsayımı	1,333	2315	,183	,04770	,03578
	Varyansların Eşitsizliği Varsayımı	1,323	1063,576	,186	,04770	,03605

#### 4.9.3.8. Çalışanların Memnuniyet Düzeyinin Daha Önce Görev Yaptıkları Bankalara Bağlı Olarak Değişimi

Çalışanların, bankanın stratejisinden duydukları memnuniyet düzeyinin daha önce görev yaptıkları bankaya bağlı olarak değişimi varyans analizi yardımıyla sınanmış ve analiz sonuçları Tablo 4.119’da verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden, çalışanların bankanın stratejisinden duydukları memnuniyet düzeyi ile daha önce görev yaptıkları banka arasındaki ilişkinin  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 119. Çalışanların Bankanın Stratejisinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Önceki Bankalarına Bağlı Değişimine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anl.
F1	Gruplar Arası	7,283	4	1,821	5,983	,000
	Grup İçi	702,962	2310	,304		
	Toplam	710,245	2314			

Çalışanların, bankanın stratejisinden duydukları memnuniyet düzeyinin hangi bankalar arasında farklılık gösterdiğini belirlemek amacıyla yapılan Tukey Testi sonuçları Tablo 4.120’de verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden, daha önce Pamukbank’da görev yapmış personel ile Emlakbank’da görev yapmış ve sadece Halk Bankası’nda çalışmış personel arasındaki farkın  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir.

**Tablo 120. Çalışanların Bankanın Stratejisinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Önceki Bankalarına Bağlı Değişimine İlişkin Tukey Testi Sonuçları**

Bağımlı Değişken	(I) Banka	(J) Banka	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	Anl.
F1	Halkbank	TÖBANK	-,04333	,05868	,947
		Etibank	-,03626	,14824	,999
		Emlakbank	-,07662	,04628	,462
		Pamukbank	,09978(*)	,02513	,001
	TÖBANK	Halkbank	,04333	,05868	,947
		Etibank	,00707	,15792	1,000
		Emlakbank	-,03329	,07145	,990
		Pamukbank	,14310	,05996	,119
	Etibank	Halkbank	,03626	,14824	,999
		TÖBANK	-,00707	,15792	1,000
		Emlakbank	-,04036	,15375	,999
		Pamukbank	,13604	,14876	,891
	Emlakbank	Halkbank	,07662	,04628	,462
		TÖBANK	,03329	,07145	,990
		Etibank	,04036	,15375	,999
		Pamukbank	,17639(*)	,04789	,002
	Pamukbank	Halkbank	-,09978(*)	,02513	,001
		TÖBANK	-,14310	,05996	,119
		Etibank	-,13604	,14876	,891
		Emlakbank	-,17639(*)	,04789	,002

Çalışanların, bankanın stratejisinden duydukları memnuniyet düzeyinin daha önce görev yaptıkları bankaya bağlı olarak değişimi Tablo 4.121’de verilmiştir. Tablodaki değerlerden, daha önce Pamukbank’da görev yapan personelin, Emlakbank’da görev yapmış ve sadece Halk Bankası’nda çalışmış personele göre söz konusu faktörden daha düşük ortalamaya sahip olduğu gözlenmektedir.

Bu bulgular Varyans Analizi ve Tukey Testi sonuçları ile birlikte ele alındığında; daha önce Pamukbank'da görev yapan personelin bankanın stratejisinden duyduğu memnuniyet düzeyinin, daha önce Emlakbank'da görev yapmış ve sadece Halk Bankası'nda çalışmış personele göre daha düşük olduğu sonucuna varılmıştır.

**Tablo 121. Çalışanların Bankanın Stratejisinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Önceki Bankalarına Bağlı Değişimi**

		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
F1	Halkbank	1269	4,3209	,56234	,01579
	TÖBANK	95	4,3642	,51569	,05291
	Etibank	14	4,3571	,44672	,11939
	Emlakbank	160	4,3975	,53470	,04227
	Pamukbank	777	4,2211	,54316	,01949
	Toplam	2315	4,2947	,55402	,01151

Çalışanların, bankanın paylaşılan değerlerinden duydukları memnuniyet düzeyinin daha önce görev yaptıkları bankaya bağlı olarak değişimi varyans analizi yardımıyla sınanmış ve analiz sonuçları Tablo 4.122'de verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden, çalışanların bankanın paylaşılan değerlerinden duydukları memnuniyet düzeyi ile daha önce görev yaptıkları banka arasındaki ilişkinin  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 122. Çalışanların Bankanın Paylaşılan Değerlerinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Önceki Bankalarına Bağlı Değişimine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anl.
F2	Gruplar Arası	15,019	4	3,755	7,231	,000
	Grup İçi	1199,504	2310	,519		
	Toplam	1214,524	2314			

Çalışanların, bankanın stratejisinden duydukları memnuniyet düzeyinin hangi bankalar arasında farklılık gösterdiğini belirlemek amacıyla yapılan Tukey Testi sonuçları Tablo

4.123'de verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden, daha önce Pamukbank'da görev yapmış personel ile sadece Halk Bankası'nda çalışmış personel arasındaki farkın  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir.

**Tablo 123. Çalışanların Bankanın Paylaşılan Değerlerinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Önceki Bankalarına Bağlı Değişimine İlişkin Tukey Testi Sonuçları**

Bağımlı Değişken	(I) Banka	(J) Banka	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	Anl.
F2	Halkbank	TÖBANK	-,07858	,07665	,844
		Etibank	-,04054	,19365	1,000
		Emlakbank	-,04973	,06045	,924
		Pamukbank	,15534(*)	,03283	,000
	TÖBANK	Halkbank	,07858	,07665	,844
		Etibank	,03805	,20629	1,000
		Emlakbank	,02885	,09333	,998
		Pamukbank	,23393(*)	,07832	,024
	Etibank	Halkbank	,04054	,19365	1,000
		TÖBANK	-,03805	,20629	1,000
		Emlakbank	-,00920	,20084	1,000
		Pamukbank	,19588	,19432	,852
	Emlakbank	Halkbank	,04973	,06045	,924
		TÖBANK	-,02885	,09333	,998
		Etibank	,00920	,20084	1,000
		Pamukbank	,20508(*)	,06256	,009
	Pamukbank	Halkbank	-,15534(*)	,03283	,000
		TÖBANK	-,23393(*)	,07832	,024
		Etibank	-,19588	,19432	,852
		Emlakbank	-,20508(*)	,06256	,009

Çalışanların, bankanın paylaşılan değerlerinden duydukları memnuniyet düzeyinin daha önce görev yaptıkları bankaya bağlı olarak değişimi Tablo 4.124'de verilmiştir. Tablodaki değerlerden, daha önce Pamukbank'da görev yapan personelin sadece Halk Bankası'nda çalışmış personele göre söz konusu faktörden daha düşük ortalamaya sahip olduğu gözlenmektedir.

Bu bulgular Varyans Analizi ve Tukey Testi sonuçları ile birlikte ele alındığında; daha önce Pamukbank'da görev yapan personelin bankanın paylaşılan değerlerinden duyduğu memnuniyet düzeyinin, sadece Halk Bankası'nda çalışmış personele göre daha düşük olduğu sonucuna varılmıştır.

**Tablo 124. Çalışanların Bankanın Paylaşılan Değerlerinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Önceki Bankalarına Bağlı Değişimi**

		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
F2	Halkbank	1269	3,6309	,74563	,02093
	TÖBANK	95	3,7095	,64463	,06614
	Etibank	14	3,6714	,82874	,22149
	Emlakbank	160	3,6806	,65209	,05155
	Pamukbank	777	3,4755	,69880	,02507
	Toplam	2315	3,5857	,72447	,01506

Çalışanların, bankanın paylaşılan değerlerinden duydukları memnuniyet düzeyinin daha önce görev yaptıkları bankaya bağlı olarak değişimi varyans analizi yardımıyla sınanmış ve analiz sonuçları Tablo 4.125’de verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden, çalışanların bankanın paylaşılan değerlerinden duydukları memnuniyet düzeyi ile daha önce görev yaptıkları banka arasındaki ilişkinin  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 125. Çalışanların Bankanın Personel Uygulamalarından Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Önceki Bankalarına Bağlı Değişimine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anl.
F3	Gruplar Arası	32,688	4	8,172	12,534	,000
	Grup İçi	1506,051	2310	,652		
	Toplam	1538,739	2314			

Çalışanların, bankanın personel uygulamalarından duydukları memnuniyet düzeyinin hangi bankalar arasında farklılık gösterdiğini belirlemek amacıyla yapılan Tukey Testi sonuçları Tablo 4.126’da verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden, daha önce Pamukbank’da görev yapmış personel ile daha önce Etibank’da görev yapmış personel dışındaki gruplar arasındaki farkın  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir.

**Tablo 126. Çalışanların Bankanın Personel Uygulamalarından Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Önceki Bankalarına Bağlı Değişimine İlişkin Tukey Testi Sonuçları**

Bağımlı Değişken	(I) Banka	(J) Banka	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	Anl.
F3	Halkbank	TÖBANK	-,12113	,08589	,621
		Etibank	-,12464	,21699	,979
		Emlakbank	-,14860	,06774	,182
		Pamukbank	,21063(*)	,03678	,000
	TÖBANK	Halkbank	,12113	,08589	,621
		Etibank	-,00351	,23115	1,000
		Emlakbank	-,02747	,10458	,999
		Pamukbank	,33176(*)	,08776	,002
	Etibank	Halkbank	,12464	,21699	,979
		TÖBANK	,00351	,23115	1,000
		Emlakbank	-,02396	,22504	1,000
		Pamukbank	,33526	,21773	,537
	Emlakbank	Halkbank	,14860	,06774	,182
		TÖBANK	,02747	,10458	,999
		Etibank	,02396	,22504	1,000
		Pamukbank	,35922(*)	,07010	,000
	Pamukbank	Halkbank	-,21063(*)	,03678	,000
		TÖBANK	-,33176(*)	,08776	,002
		Etibank	-,33526	,21773	,537
		Emlakbank	-,35922(*)	,07010	,000

Çalışanların, bankanın personel uygulamalarından duydukları memnuniyet düzeyinin daha önce görev yaptıkları bankaya bağlı olarak değişimi Tablo 4.121’de verilmiştir. Tablodaki değerlerden, daha önce Pamukbank’da görev yapan personelin, Halk Bankası’ndaki diğer personele oranla daha düşük ortalamaya sahip olduğu gözlenmektedir.

Bu bulgular Varyans Analizi ve Tukey Testi sonuçları ile birlikte ele alındığında; daha önce Pamukbank’da görev yapan personelin bankanın personel uygulamalarından duyduğu memnuniyet düzeyinin, Halk Bankası’nda görev yapan diğer personelden daha düşük olduğu sonucuna varılmıştır.



**Tablo 127. Çalışanların Bankanın Personel Uygulamalarından Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Önceki Bankalarına Bağlı Değişimi**

		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
F3	Halkbank	1269	3,5420	,84445	,02371
	TÖBANK	95	3,6632	,73215	,07512
	Etibank	14	3,6667	,92911	,24832
	Emlakbank	160	3,6906	,66453	,05254
	Pamukbank	777	3,3314	,77827	,02792
	Toplam	2315	3,4873	,81546	,01695

Çalışanların, bankanın sistemlerinden duydukları memnuniyet düzeyinin daha önce görev yaptıkları bankaya bağlı olarak değişimi varyans analizi yardımıyla sınanmış ve analiz sonuçları Tablo 4.128’de verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden, çalışanların bankanın sistemlerinden duydukları memnuniyet düzeyi ile daha önce görev yaptıkları banka arasındaki ilişkinin  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 128. Çalışanların Bankanın Sistemlerinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Önceki Bankalarına Bağlı Değişimine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anl.
F4	Gruplar Arası	24,444	4	6,111	10,536	,000
	Grup İçi	1339,887	2310	,580		
	Toplam	1364,331	2314			

Çalışanların, bankanın sistemlerinden duydukları memnuniyet düzeyinin hangi bankalar arasında farklılık gösterdiğini belirlemek amacıyla yapılan Tukey Testi sonuçları Tablo 4.129’da verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden, daha önce Pamukbank’da görev yapmış personel ile Halk Bankası’nda görev yapan diğer personel arasındaki farkın  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir.

**Tablo 129. Çalışanların Bankanın Sistemlerinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Önceki Bankalarına Bağlı Değişimine İlişkin Tukey Testi Sonuçları**

Bağımlı Değişken	(I) Banka	(J) Banka	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	Anl.
F4	Halkbank	TÖBANK	-,13768	,08101	,434
		Etibank	-,08806	,20467	,993
		Emlakbank	-,15663	,06389	,102
		Pamukbank	,16934(*)	,03469	,000
	TÖBANK	Halkbank	,13768	,08101	,434
		Etibank	,04962	,21803	,999
		Emlakbank	-,01895	,09865	1,000
		Pamukbank	,30702(*)	,08278	,002
	Etibank	Halkbank	,08806	,20467	,993
		TÖBANK	-,04962	,21803	,999
		Emlakbank	-,06857	,21227	,998
		Pamukbank	,25740	,20537	,720
	Emlakbank	Halkbank	,15663	,06389	,102
		TÖBANK	,01895	,09865	1,000
		Etibank	,06857	,21227	,998
		Pamukbank	,32597(*)	,06612	,000
	Pamukbank	Halkbank	-,16934(*)	,03469	,000
		TÖBANK	-,30702(*)	,08278	,002
		Etibank	-,25740	,20537	,720
		Emlakbank	-,32597(*)	,06612	,000

Çalışanların, bankanın sistemlerinden duydukları memnuniyet düzeyinin daha önce görev yaptıkları bankaya bağlı olarak değişimi Tablo 4.121’de verilmiştir. Tablodaki değerlerden, daha önce Pamukbank’da görev yapan personelin, Halk Bankası’ndaki diğer personele oranla daha düşük ortalamaya sahip olduğu gözlenmektedir.

Bu bulgular Varyans Analizi ve Tukey Testi sonuçları ile birlikte ele alındığında; daha önce Pamukbank’da görev yapan personelin bankanın sistemlerinden duyduğu memnuniyet düzeyinin, Halk Bankası’nda görev yapan diğer personelden daha düşük olduğu sonucuna varılmıştır.

**Tablo 130. Çalışanların Bankanın Sistemlerinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Önceki Bankalarına Bağlı Değişimi**

		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
F4	Halkbank	1269	3,6834	,79332	,02227
	TÖBANK	95	3,8211	,66363	,06809
	Etibank	14	3,7714	,75999	,20312
	Emlakbank	160	3,8400	,69817	,05520
	Pamukbank	777	3,5140	,73170	,02625
	Toplam	2315	3,6435	,76785	,01596

Çalışanların, bankanın yönetim stilinden duydukları memnuniyet düzeyinin daha önce görev yaptıkları bankaya bağlı olarak değişimi varyans analizi yardımıyla sınanmış ve analiz sonuçları Tablo 4.131’de verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden, çalışanların bankanın yönetim stilinden duydukları memnuniyet düzeyi ile daha önce görev yaptıkları banka arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır.

Bu bulgudan hareketle; çalışanların bankanın yönetim stilinden duydukları memnuniyet düzeyinin daha önce görev yaptıkları bankaya bağlı olarak farklılık göstermediği, diğer bir ifade ile daha önce görev yaptıkları bankadan bağımsız olduğu sonucuna varılmıştır.

**Tablo 131. Çalışanların Bankanın Yönetim Stilinden Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Önceki Bankalarına Bağlı Değişimine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anl.
F5	Gruplar Arası	2,784	4	,696	,918	,452
	Grup İçi	1751,737	2310	,758		
	Toplam	1754,521	2314			

Çalışanların, bankanın yapısından duydukları memnuniyet düzeyinin daha önce görev yaptıkları bankaya bağlı olarak değişimi varyans analizi yardımıyla sınanmış ve analiz sonuçları Tablo 4.132’de verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden, çalışanların bankanın yapısından duydukları memnuniyet düzeyi ile daha önce görev

yaptıkları banka arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır.

Bu bulgudan hareketle; çalışanların bankanın yapısından duydukları memnuniyet düzeyinin daha önce görev yaptıkları bankaya bağlı olarak farklılık göstermediği, diğer bir ifade ile daha önce görev yaptıkları bankadan bağımsız olduğu sonucuna varılmıştır.

**Tablo 132. Çalışanların Bankanın Yapısından Duydukları Memnuniyet Düzeyinin Önceki Bankalarına Bağlı Değişimine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anl.
F6	Gruplar Arası	6,693	4	1,673	2,908	,121
	Grup İçi	1329,047	2310	,575		
	Toplam	1335,740	2314			

#### 4.10. Araştırma Bulgularının Yorumlanması

Araştırmanın kuramsal faktör yapısı, Thomas Peters ve Robert Waterman: Yönetme ve Yükselme Sanatı-Mükemmeli Arayış kitabında sunulan “Yedili Çerçveden” Beceri faktörü dışında kalan diğer 6 faktörden oluşturulmuştur. Bunlar; Strateji, Paylaşılan Değerler, Personel Uygulamaları, Sistemler, Yönetim Stili ve Yapı’dır.

İki anket arası dönemde, tüm faktörler itibariyle memnuniyet düzeylerinde artışlar görülmüştür. En yüksek artış Strateji faktöründe (0,5597 fark puan) elde edilmiştir. En düşük artış ise Yapı faktöründe (0,3428) gerçekleşmiştir. Personel Uygulamaları, Sistemler ve Yönetim Sistemlerinde 0,50’ler düzeyinde fark puanlar elde edilirken, Paylaşılan Değerlerde 0,3681 gibi nispeten düşük bir artışla karşılaşılmıştır.

Bu sonuçlara göre; örgütün iki dönem arasında, iş tatmini, karşılıklı iletişim ve iş ilişkilerinde etkinlik gibi özetlenebilecek sonuçlar itibariyle, göreceli olarak zayıf gelişim gösterirken, değişimler ve değişimlere uyum, birleşmenin getirdiği farklılıkların azaltılması ve uygulamalarda yeknesaklık, pazar ve müşteri odaklı çalışma anlayışında gelişme gibi alanlarda daha fazla olumlu memnuniyet düzeylerine ulaşıldığı söylenebilir.

## **A- Strateji;**

İki anket arasındaki memnuniyet değerleri diğer faktörlerin üzerinde seyretmektedir. Faktör içerisinde birbirini besleyen çapraz sorulardaki memnuniyet oranları da benzerlikler göstermektedir. Örneğin; değişimin yararlılığı ile yönetimin değişimi sahiplenmesi ve desteklemesi (Soru 1, 22 % 80 düzeyinde). Özellikle çalışanın doğrudan kendisiyle ilgili olan ya da olduğu izlenimi veren, içsel denilebilecek sorularda bu oran % 90'ları aşmaktadır (34, 37 ve 39. sorular). Müşteri memnuniyeti ve kalitenin gelişimine yönelik sorularda ise % 87 oranında memnuniyet göstergelerine ulaşılmaktadır. Strateji faktörünün alt kalemlerine baktığımızda;

### **1- Bankamızda Yaşanan Değişimler Yararlı Oldu:**

İki anket arasında Olumsuz ve Kararsızların oranında önemli düşüşler olmuştur. Özellikle Olumsuz düşüncedeki oran yarıya yakın düzeyde gerilemiştir (% 13,2-% 7,3). Olumlu memnuniyet bildirenlerin oranı ise % 67,6 düzeyinden % 80,4 düzeyine yükselmiştir.

Bu gelişme, birleşme dolayısıyla eski Pamukbank çalışanlarının belirsizlikten kurtulmasına, yeniden bankacılık yapmaya başlamalarının getirdiği moral motivasyonuna, Halkbank çalışanların da ise bireysel bankacılıkta güçlü bir özel bankayla birleşmenin getirdiği avantajları görmelerine bağlanabilir.

### **2- Bankamız Müşterilerinin Memnuniyetine Önem Verir:**

Olumsuz ve Kararsızlık memnuniyeti ölçümlerinde büyük düşüşler görülmektedir. İlk ankette Olumsuz görüş verenlerin % 10,3 olan oranı, ikinci ankette % 4'e inerken, Kararsız görüş verenlerin oranı % 17,1'den % 9,3'e düşmüştür. Olumlu görüş belirtenlerin oranı ise % 72,6 seviyesinden % 86,7 seviyesine yükselmiştir.

Olumlu memnuniyet düzeyindeki söz konusu artış, yeniden yapılandırmadan sonra çalışanlar tarafından pazar ve müşteri odaklı çalışma anlayışının zamanla benimsenmeye başlanmasına, özel bir bankayla birleşmenin, mevcut kamu bankası imajını, piyasa için çalışan rekabetçi bir bankaya dönüştürmesine bağlanabilir. Ayrıca eskisinden farklı olarak pazar ve müşteri odaklılık ifadeleri görev tanımları ve prosedürlere girmiş, toplantı ve konuşmalarda sık sık üzerine vurgu yapılır hale

gelmiştir. Dolayısıyla müşteri memnuniyetine önem verildiği düşüncesi yaygınlaşmaya başlamıştır.

### **3- Bankamız Geleceği Konusunda Güvenliyim:**

Olumsuz ve Kararsız düşüncelerde gerileme görülmektedir. Olumsuz memnuniyet bildirenlerin oranı önceki ankette % 14,8 olurken, ikinci ankette bu oran % 11'e gerilemiştir. Kararsızların oranı ise % 19,2'den % 15,6'ya inmiştir. Olumlu görüş bildirenlerin oranı ise % 66 düzeyinden % 73,4 düzeyine çıkmıştır.

Bu sonuçta hem yeniden yapılandırma, hem birleşme döneminin belirsizliklerinin ortadan kalkması, hem de makro ekonomik ve siyasi istikrarın etkili olduğu söylenebilir. Özellikle yeniden yapılandırma döneminde bankacılık sektöründe yaşanan kapanma ve birleşmeler, personelin özel hukuk hükümlerine geçmesi ya da diğer kamu kurumlarına geçmek zorunda kalması, ilk anket döneminde görülen olumsuz etkilerin sebebi olabilir. Ancak, "Yaşanan Değişimler Yararlı Oldu" maddesi düşünüldüğünde, olumlu memnuniyet oranının nispeten zayıf kaldığı, olumsuz ve kararsızlıkların azda olsa gücünü koruduğu söylenebilir. Bu durum, geçmişin korkularının devam etmesi, kamu bankalarının özelleştirilmesi/satışı ile ilgili beklentilerden kaynaklanabilir.

### **4- Bankamız Sürekli Kalitesini Geliştirmeye Çaba Gösterir:**

İlk ankette de olumlu görüş oranı yüksek denilebilecek düzeyde olmasına rağmen, ikinci ankette olumsuz ve kararsız görüşlerde belirgin düşüşler görülmektedir. İlk ankette % 9,7 olan Olumsuz memnuniyet oranı, ikinci ankette % 3,5'e, Kararsızların oranı ise % 16,1'den % 9,1'e gerilemiştir. Olumlu görüş oranı % 74,2'den % 87,3 düzeyine çıkmıştır.

Kalitenin artırılması ve sürekliliği konusu, popüler işletme kavram ve uygulamalarından birisi haline gelmiştir. Kalite uygulamalarının sistematik bir yöntem olarak uygulamasının olup olmadığına bakılmaksızın, işlerin iyileştirilmesine yönelik çabalar, duyuru ve metinlerde "kalite" kavramı üzerine vurgular, olumlu görüş oranını yükseltmiş olabilir. Bankamızda birleşme öncesinde de olmakla birlikte, birleşme sonrasında kurumsal portal üzerinde işlemeye başlayan Kalite Öneri Sistemi de sonuç üzerinde etkili olmuş olabilir (sistem, açık ve şeffaf biçimde tüm çalışanların iş ve işlemler üzerinde yenilikçi fikirlerini değerlendirmektedir.).

## **5- Banka Politika ve Prosedürlerine Uyum Önemlidir:**

İki anket döneminde de çok büyük oranda olumlu görüş elde edilmiştir. Olumsuz görüş belirtenlerin oranı (% 3,7-% 2,1) inmiştir. Kararsızların oranı ise (% 6,9-% 6,1) inmiştir. Olumlu görüş verenlerin oranı ise % 89,43'ten % 91,8 düzeyine çıkmıştır.

Bu soruya olumlu görüş verilmesinin başlıca nedenleri; kurumsallaşmış, köklü geçmiş olan ve büyük ölçekli bir bankada çalışılması olabilir. Bankada politika ve prosedür dışı işlemlerin olmaması için oluşturulmuş kontrol mekanizmalarının, raporlama sistemlerinin, çalışanlardaki bilincin artmasına katkı sağlamış olabileceği söylenebilir. Olumsuz ve Karamsar görüşün nedeni ise uygulama noksanlıkları ya da uygulama hatalarına tepki olabilir.

## **6- Banka Yönetimi Gerçekleştirilen Değişim Çalışmalarını Sahiplenir ve Destekler:**

Önceki ankette Olumsuz görüş bildirenlerin oranı % 18,1 olarak gerçekleşirken, sonraki ankette bu oran % 4,5'e kadar düşmüştür. Kararsızların oranı ise iki anket döneminde % 25,2'den % 16'ya inmiştir. Olumlu görüş bildirenlerin oranı % 56,7'den % 79,5 düzeyine yükselmiştir.

Olumlu memnuniyette görülen bu yüksek artış, "Bankamızda Yaşanan Değişimler Yararlı Oldu" sorusuna ikinci ankette verilen % 80,4 oranına çok yakındır. Dolayısıyla, çalışanlar nezdinde, yönetimin değişimi desteklemesi ile değişimin yararı arasında bir paralellik kurulduğunu göstermekte olup, yönetim ne kadar sahiplenirse, değişimin kabul görme oranının da o kadar olumlu olacağı izlenimi vermektedir. Olumsuz görüşlerin oranı radikal bir biçimde % 18,1 düzeyinden % 4,5 düzeyine düşerken, Kararsızların oranı % 25,2'den % 16 düzeyine gerilemiştir.

Burada üzerinde durulması gereken konulardan birisi, yönetimin ilk anket döneminde mevcut değişim hamlelerini yeterince desteklemediği inancının çalışanlarda düşünülmüş olmasıdır. Ancak; birleşmeyle birlikte, organizasyon yapısının değişmesi, segmentasyon uygulamalarının Halkbank bünyesine taşınması ve kararlılıkla uygulanması, toplantı ve raporlarda, yeni yapının korunacağını ve geri dönüş olmayacağını vurgulanması, olumlu görüşlerin artmasına neden olmuş olabilir.

## **7- Bankamızda Gerçekleşen Değişimlere ve Yeniliklere Kolayca Uyum Sağlayabileceğime İnanıyorum:**

Yine iki anket dönemi içinde de büyük oranda olumlu görüş elde edilen bir soru olmuştur. Oransal dahi olsa Olumsuz görüş belirtenlerin oranı yarıya (% 3,8-% 1,9) inmiştir. İlginç olan Kararsızların oranının azda olsa artmasıdır (% 3,9-% 4,4). Olumlu görüş verenlerin oranı ise % 92,3'ten % 93,8 düzeyine çıkmıştır.

Çalışanın doğrudan kendisiyle ilgili olan ya da olduğu izlenimi veren, içsel denilebilecek sorulardandır. Bu nedenle kişilerin kendi kendilerini değerlendirirken, özellikle dışarıya karşı olumlu görüş bildirmeleri doğal karşılanabilir. Olumsuz ve Kararsız görüşler, birleşmeden duyulan kaygıların, banka satışı/özelleştirilmesi sonrası dönemle ilgili belirsizliklerin yansıması olabilir.

## **8- Sunduğumuz Hizmetlerin Yüksek Kalitede Olması İçin Çalışırız:**

Olumsuz görüş belirtenlerin oranı % 4,7'den % 1,6'ya gerilemiştir. Kararsızların oranı ise % 5,7'den % 3,4 düzeyine inerken, Olumlu görüş verenlerin oranı % 89,6 düzeyinden % 95 gibi oldukça yüksek bir düzeye çıkmıştır.

Yine kişinin kendi işiyle ilgili bir soru çağrışımı yapmaktadır. Dolayısıyla kişiler, işlerini yüksek kalitede yapmaya gayret gösterdikleri gibi bir cevap vermiş olabilirler. "Bankamız Sürekli Kalitesini Geliştirmeye Çaba Gösterir" sorusunda olduğu gibi; Banka prosedür ve süreçlerinde kalite vurgusunun yapılması, iş basitleştirmeye ve geliştirmeye yönelik faaliyetler (makine, ekipman alımları, teknoloji yenileme yatırımları gibi) olumlu görüşü artırıyor olabilir. Olumsuz ve Kararsız görüş az olmasına rağmen, bunların sebebi, diğer bankalarla Bankamızın sunduğu hizmetlerin mukayese edilmesi ya da müşteri memnuniyetsizliğine neden olan süreçlerin varlığı olabilir.

## **9- Günlük İşlerim Değişebilir, Ancak Bankamızın Genel Hedefleri Değişmez:**

Olumsuz görüş % 10,8 düzeyinden % 1,8 düzeyine gerilerken, Kararsız görüş ise % 13,4'ten % 4,3 düzeyine inmiştir. Olumlu görüş oranı % 75,8 düzeyinden % 93,9 düzeyine çıkmıştır. Bu oranlara baktığımızda, Olumsuz ve Kararsız görüşte oldukça radikal bir gerileme, Olumlu görüşte ise radikal bir büyüme göze çarpmaktadır.



Geçiş dönemlerindeki, arızı işlerin çoğalması, asli işlerin dışında işlerin yapılmaya başlanması ve görevlerin tanımlanan sınırlar dışına çıkması sık rastlanılan bir durumdur. Ancak; zamanla eleman yetersizliğinden ve belirsizliklerden kaynaklı sorunların giderilmesi, iki banka gibi büyük bir operasyon sonrasında tekrar hedeflerin belirlenmesi ve çalışmalara başlanması, olumsuzlukları azaltan, olumlu görüşleri artıran bir gelişme olarak değerlendirilebilir.

#### **10- Bankamız Amaçları Bana Tam ve Net Olarak Açıklanmıştır:**

Olumsuz görüş % 20 düzeyinden % 5,2, Kararsız görüş oranı % 19,6'dan % 11,3 düzeyine inmiştir. Olumlu görüş oranı ise % 60,4 düzeyinden % 83,5 düzeyine çıkmıştır. Bu oranlara baktığımızda, Olumsuz ve Kararsız görüşte büyük oranda gerileme, Olumlu görüşte ise büyüme göze çarpmaktadır.

Mevcut görev tanımlarının, görev yetki ve sorumlulukların, portal, e-posta vb. sayesinde duyurulması ve kişilerin her an ulaşabilecekleri biçimde elektronik ortamda tutulmaları, hedef/gerçekleşme bazlı performans toplantıları, pazarlama, operasyon, dış işlemler, kredi-istihbarat vb. görev ayrımlarının netleşmesi, olumlu görüşlerin artmasına neden olmuş olabilir.

Strateji faktörü, Halkbank çalışanlarının, değişimi beklenildiğinin aksine memnuniyetle karşıladığını, Bankanın politika ve hedeflerinin bireysel beklentilerin üzerinde benimsendiğini göstermektedir.

#### **B- Paylaşılan Değerler;**

İçsel olarak nitelendirebileceğimiz sorularda yüksek oranlı memnuniyet göstergelerine rastlanırken, diğer değerler itibarıyla memnuniyet oranları düşük ya da ortalama değerlerdedir. Örneğin; Soru 3, 38 çalışanların banka aidiyetlerini göstermekte olup, çalışanlar yüksek oranda memnuniyetlerini belirtmektedir. Oysa yöneticiler ve/veya diğer çalışanlarla olan ilişkilerde bu oranlar % 35-40 gibi çok düşük düzeylere inmektedir (Soru 5,7 ve 16). Strateji faktöründe görülen yöneticilere karşı mesafeli duruş ve memnuniyet düzeyi, burada da kendisini göstermektedir (Soru 29, 30). Bu durum özellikle çalışanların, yöneticilerin elemanlarına derin güven duyarlar sorusuna verilen memnuniyet düzeyinin % 53,2 düzeyinde kalmasında belirginleşmektedir.

Benzer sonuç, Personel (İnsan Kaynakları) Uygulamaları güven duygusundaki ortalama memnuniyet sayılarında da görülebilmektedir..

### **1- Çalışanlar Banka Yararlarını Kendi Yararlarından Yüksek Tutar:**

Olumsuz görüş verenlerin oranı % 16,9'dan 12,9'a, Kararsızların oranı % 17,7'den % 15,5'e düşerken, Olumlu görüşlerin oranı % 65,4 düzeyinden % 71,6 düzeyine çıkmıştır.

İçsel kabul edilebilecek, kişisel duygularla ilgili bir sorudur. İki anket arasında az da olsa olumluya doğru giden bir memnuniyet artışı söz konusudur. Bu sonuçlar zamanla çalışanlardaki aidiyet duygusunun geliştiği, güçlü bir bankanın parçası olduklarını hissetmeye başladıkları şeklinde yorumlanabilir. Ancak, diğer içsel sorulara verilen cevaplardaki yüksek oranlı memnuniyetlere nazaran, göreceli olarak oranın % 70'ler düzeyinde kalması, birleşmeden dolayı eski bankaları ortadan kalkan çalışanlardaki mutsuzluğun göstergesi olabilir. Ayrıca, çalışma hayatının profesyonel iş olarak değerlendirilmesi ve para kazanıldığı sürece aidiyet duygusu olacağı görüşü, olumlu memnuniyet oranının nispeten düşük kalma nedeni olabilir.

### **2- Bankamızda Yönetim ve Çalışanlar Arasında Karşılıklı ve Açık Bir İletişim Var:**

Olumsuz görüş oranı % 34,4 düzeyinden % 32,7 düzeyine, Kararsızların oranı %31,5'ten % 26,5 düzeyine gerilerken, Olumlu görüş oranı % 34,1 düzeyinden % 40,8 düzeyine yükselmiştir.

Sayılarla bakıldığında, memnuniyet oranı yarının altındadır ve iyileşme yüzdesi oldukça düşüktür. Ancak ilk ankette çıkan Olumsuz görüş oranının fazlalığı, ikinci ankette Olumlu görüş lehine dönmüştür. Yine de yöneticilerle çalışanlar arasında bir iletişim kopukluğundan bahsedilebilir. Burada incelenmesi gereken durum, hangi düzeyde yöneticiler ile çalışanlar arasında iletişimin zayıf olduğunun belirlenmesidir. Bankada işler ve süreçler unvan bazlı değil, görev bazlıdır. Dolayısıyla; servis, bölüm ayrımında özellikle Genel Müdürlük Birimlerinde servis görevlisi, servis yetkilisi, yönetmen yardımcısı hatta yönetmenlerin aynı işi yaptıkları, aynı bölüm müdürüne bağlı olarak eşit iş/görev paylaşımıyla çalıştıkları görülebilmektedir.

Bölüm Müdürü ve üzerindeki yönetim kademelerinde, çalışanlarla iletişimin zayıflamış olduğu söylenebilir ki sayılarda bu görüşü destekler niteliktedir. Genel Müdür Yardımcılarının Daire Başkanları ile Daire Başkanlarının Bölüm Müdürleri ile çalışmaları, Şubelerde ise Şube Müdürlerinin daha fazla Müşteri İlişkileri Yetkilisi ve Operasyon Yetkilisi ile çalışması, diğer çalışanlar ile iletişimde eksiklikler yarattığı söylenebilir. Anketi cevaplayanların ağırlıklı kısmının Direktör ve altı unvandaki personel olduğu düşünülürse, memnuniyet oranının % 40 düzeylerinde kalması beklenen bir sonuç olarak görülebilir.

### **3- Yöneticiler Çalışanların İhtiyaç ve Sorunları Konusunda Duyarlılardır:**

Olumsuz görüş verenlerin oranı % 34,4'ten % 31,9'a, Kararsızların oranı ise % 32,3'ten % 29,4 düzeyine gerilemiştir. Olumlu görüş verenlerin oranı ise yavaş bir yükselişle %33,3'ten % 38,7 düzeyine çıkmıştır.

“Yönetim ve Çalışanlar Arasında Karşılıklı ve Açık Bir İletişim Var” sorusuna verilen cevaplarla büyük ölçüde paralellik gösteren bir sonuç görülmektedir. Öyle ki; bu iki soruya ilk ankette olumsuz görüş verenlerin oranları bile aynıdır. İkinci ankette yavaş da olsa olumsuz ve kararsızdan, olumluya doğru bir gidiş görülmektedir. İlk anketteki Olumsuz oran lehine olan fark, ikinci ankette Olumlu memnuniyet lehine dönmüştür.

Aslında yöneticilerle çalışanlar arasındaki iletişim kopukluğu, yeterince açıklayıcı bir cevap niteliğindedir. İletişim olmadan, ihtiyaçların bilinmesi ve sorunların giderilmesi mümkün değildir. Burada devreye çağdaş İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları girmelidir. Kariyer ve Performans yönetimi uygulamaları, kurumsal iletişim eğitimleri yapılmalıdır. Birleşmenin hemen ertesinde başlayan bu eğitimler, kısa bir süre sonra bitirilmiştir. Bu eğitimlere tüm çalışanlar, unvan farkı gözetilmeksizin alınmalıdır.

### **4- Bankamız Çalışanları Birbirlerine Karşı Açık, Dürüst ve Tarafsız Bir Biçimde Davranırlar:**

İki anket arasında Olumsuz memnuniyet oranındaki değişim % 31,6'dan % 30,6'ya, Kararsızların oranı % 34,9'dan % 33,7'ye gerilerken, Olumlu memnuniyet oranı % 33,5'ten % 35,7 düzeyine çıkmıştır.

Esasında iki anket arasında değişen fazla bir şey olmadığı söylenebilir. İki farklı kültürlerin birleşmesinin üzerinden geçen kısa süre, çalışanların birbirlerine yaklaşımlarını yeterince sağlamamıştır. Yine iletişim kopukluklarından, özellikle pazarlama alanındaki rekabetçi yarışmaya, kariyer yollarındaki belirsizliklere kadar birçok sebep sayılabilir.

#### **5- Bankamızda İşlerin İyi Gerçekleşmesi İçin Herkes Dayanışma İçinde Çalışır, Birbirlerine Yardımcı Olur:**

İlk ankette % 24,1 olan Olumsuz görüş oranı, ikinci ankette % 23,6 düzeyine gerilemiştir. Kararsızların oranı ise % 34,1 düzeyinden % 32,2 düzeyine inerken, Olumlu görüş verenlerin oranı % 41,8'den % 44,3'e çıkmıştır.

Yine değişimden bahsedilemeyecek kadar düşük farklar söz konusudur. Yönetici-çalışan ilişkileri, çalışanların davranışları ile ilgili sorular gibi önceki sorulara paralel bir cevap verilebilir. Çalışanlar işleri gerçekleştirirken dayanışma olmadığı inancını ağırlıklı olarak taşımaktadır. Bunda; işin doğası gereği olan bireysel hareket edilmesi (kasa açılması, sadece belirli kişilere verilen şifreler, sıra çağrı sistemi gibi uygulamalar) ile özellikle pazarlamacılar arasında rekabete dönüşen yarışmacılık ve portföy oluşturma çabaları etkili olmuş olabilir.

Birbirine zincirlemesine bağlı izlenimi veren sorulardaki olumlu memnuniyet oranının artırılması için motivasyon araçlarının kullanılması, özellikle alt unvanlarda kaynaşma ve birlikteliği artırıcı eğitim, kültür faaliyetlerine ağırlık verilmesinde yarar görülmektedir.

#### **6- Bankamızda Çalışanlar Arasındaki İş İlişkileri, İşlerimizi Yerine Getirmemizi Kolaylaştırıyor:**

Olumsuz görüş verenlerin oranı % 18,8'den % 18,6 düzeyine, Kararsızların oranı %28'den % 27,1 düzeyine gerilerken, Olumlu memnuniyet bildirenlerin oranı % 53,2 düzeyinden % 54,3 düzeyine yükselmiştir.

İki anket arasındaki fark itibariyle, bu soruya verilen cevaplarda da değişim yok denecek kadar azdır. Yine çalışanlar arasındaki iletişim ve dayanışma eksikliğinden söz edilebilir. İş ilişkilerinin yeterince iş yapmayı kolaylaştırmadığı, çalışanların birbirini

yeterince desteklemediği ve bireyselliğin önemini koruduğunu göstermektedir. Kurum kimliği ve kültürünün öne çıkartılması gerekmektedir.

### **7- Her Kademedeki Yöneticiler, Bankamız Hedeflerine Ulaşabilmek İçin İşbirliği İçindedir:**

İlk Ankette Olumsuz görüş bildirenlerin oranı % 28,2'den % 13,6'ya, Kararsızların oranı % 33,2'den % 24,1'e gerilemiş, Olumlu görüş bildirenlerin oranı ise % 38,6 düzeyinden % 62,3 düzeyine çıkmıştır.

İki anket arasında, olumsuz memnuniyetten olumlu memnuniyete doğru neredeyse iki katına yakın bir düzelme göze çarpmaktadır. Hedef ve pazarlama odaklı bankacılık anlayışının vurgulanması, performans toplantılarının sık ve düzenli yapılması, yöneticiler düzeyinde bu toplantılara büyük önem verilmesi ve kademeli olarak hedef/gerçekleştirme sonuçlarının çalışanlara yansıtılması, soruya verilen olumlu cevap düzeyini artırmış olabilir.

Olumsuz ve Kararsız memnuniyet oranlarının nispeten önemli düzeyde kalması, hedeflere ulaşım konusunda yeterli çaba gösterilmediği, hedeflerin hatalı belirlendiği vb. memnuniyetsizliğin göstergesi olabilir.

### **8- Yöneticilerimiz Elemanlarına Derin Güven Duyarlar:**

Olumsuz görüş bildirenlerin oranı % 20,6'dan % 17,7 düzeyine, Kararsızların oranı %32,3'ten % 29,1 düzeyine gerilemiştir. Olumlu memnuniyet bildirenlerin oranı ise %47,1'den % 53,2 düzeyine yükselmiştir.

İki anket arasında fazla bir değişiklik olduğu söylenemez. Az da olsa bir iyileşme söz konusudur. Yöneticilerin çalışanlarına, çalışanların yöneticilerine ya da çalışanların birbirine duydukları güven azalması, işletme barışı ve işletme maliyeti anlamlarında kurumları zorlayan unsurlardır. Diğer sorularda olduğu gibi iletişim zayıflığı, çalışanlar, şubeler ve yöneticiler arasındaki yoğun rekabet, güven duygusunu zedeleyebilir. Sorunun daha iyi değerlendirilebilmesi için dağılımın ayrıntılı bilinmesi gerekir. Örneğin; yöneticiler bu soruya nasıl cevap vermiştir, çalışanlar nasıl? Yani bu görüş çalışanların bir öngörüsü müdür, yoksa yöneticilerin duyguları mı? Sonuçta iki grup arasındaki iletişimin geliştirilmesi ve güven artırıcı uygulamalara gidilmesi gerekir. Bu

amaçla heterojen grupların bir araya gelmesi, beyin fırtınaları yapması ve güven unsurlarının değerlendirilmesi gerekir.

#### **9- Bankamız İş Ahlakına ve Dürüstlüğe Önem Verir:**

Olumsuz görüş verenlerin oranı ilk ankette % 5,9 iken, ikinci ankette % 3,8 olmuştur. Kararsızların oranı ise % 7,1'den % 6,6 düzeyine gerilemiştir. Olumlu memnuniyet bildirenlerin oranı ise % 87'den % 89,6'ya yükselmiştir.

İkinci ankete bakıldığında, Olumsuz görüş bildirenlerin oranında önemli bir düşüş olduğu söylenebilir. Ancak; nispeten Olumlu görüş de fazla artmamıştır. Zaten ilk ankette de Olumlu görüş oranı oldukça yüksektir. Bu soru da içsel kabul edebileceğimiz, kişilerin doğrudan kendileriyle ilgiliymiş gibi algılayabilecekleri bir soru olduğu için yüksek oranlı bir memnuniyet oranının çıkması doğal kabul edilebilir.

Ayrıca; bankacılık etiği ahlaklı ve dürüst olmayı gerektirir. Bu durum çalışanların işe girdiği andan itibaren vurgulanan bir unsurdur. Dolayısıyla algılama düzeyinde her zaman olumlu sonuçlar vermesi (gerçekte farklı olabilir) beklenir.

#### **10- Halk Bankası İçin Çalışmaktan Gurur Duyuyorum:**

İlk ankette Olumsuz memnuniyet bildirenlerin oranı % 11,9 iken ikinci ankette % 1,8'e gerilemiştir. Kararsızların oranı % 22,1'den % 4,3'e inmiştir. Olumlu memnuniyet bildirenlerin oranı ise % 66'dan % 93,9 düzeyine çıkmıştır.

Olumsuz ve Kararsız görüşten, Olumluya doğru muazzam bir dönüşüm olduğu açıkça söylenebilir. Bankanın özel bir bankayı devralması, sistemlerini yenilemesi, teknolojik gelişme ve ilerlemeler, mali yapısının düzelmesi, geçmişin belirsizliklerinin ortadan kalkması, dinamik bir pazarlama anlayışına geçiş, Halkbank'ta Beraber Dergisi gibi yayınlar, reklam ve tanıtım faaliyetlerinde gelişim, bu sonuçların alınmasında etkili olabilir.

Paylaşılan Değerler faktörü, örgütün üyelerine özümsetmek istediği belirgin anlamlar ve yol gösterici kavramlar konusunda dalgalanmalar gösterdiğini ve henüz istenilen seviyeden uzak olduğunu ifade etmektedir.

## **C- Personel (İnsan Kaynakları) Uygulamaları;**

Üç temel sorgulama olduğu görülmektedir. Ödüllendirme açısından memnuniyet derecesi oldukça düşük, % 40'ların altındadır (Soru 6, 8). Eğitim memnuniyeti açısından oran % 67'ler düzeyindedir (Soru 9, 10). Aktif katılım beklenmesi ve yeni fikirlerin desteklenmesi açısından memnuniyet oranı ise yine % 65-68 düzeyindedir. Bu oranlar da yine Yönetici-Çalışan ilişkilerindeki memnuniyet oranının % 70'lerin altında kaldığını göstermektedir. Tıpkı Yönetim Stili faktöründeki memnuniyet oranları gibi (Soru 31).

### **1- Bankamız Hedeflerine Ulaşmasında Katkıda Bulunanlar Yeterli Derecede Ödüllendirilirler:**

İlk ankette Olumsuz görüş verenlerin oranı % 45,2 iken ikinci ankette bu oran % 30,5 düzeyine gerilemiştir. Kararsızların oranı ise % 37,8 düzeyinden % 30,3 düzeyine inmiştir. Olumlu memnuniyet bildirenlerin oranı % 17 düzeyinden % 39,2 düzeyine çıkmıştır.

Olumlu görüşte ikinci anket itibariyle önemli bir artış, Olumsuz ve Kararsız görüşlerde ise önemli bir azalış gözlenmektedir. Yine de Olumlu görüş % 40 düzeyini geçememektedir. Olumlu memnuniyetteki artışa, birleşme sonrasında pazarlama (işletmecilik anlayışıyla Satış) personelinin hedeflere bağlı ödüllendirilmesi, satış hedeflerinin sürekli takibi neden olmuş olabilir. Ancak soruda geçen “hedeflere ulaşmasında katkıda bulunan” deyimini, ödüllendirmeyi sadece hedefe bağlaması, diğer uygulamalarda belirgin hedefler olmaması nedeniyle Olumlu görüşteki artışı sınırlamış olabilir. Nitekim; anketin görevlere bağlı memnuniyet kısmına baktığımızda, Pazarlama personelinin memnuniyet oranının daha yüksek olduğunu görüyoruz. Diğer personel kendisinin ödül dışı bırakıldığı şeklinde düşünüyor olabilir.

### **2- Yöneticiler Çalışanları Çeşitli Şekillerde Ödüllendirir:**

Olumsuz görüş verenlerin oranı % 44,9'dan % 35,4 düzeyine gerilemiştir. Kararsızların oranı ise % 37,3 düzeyinden % 31,1 düzeyine inmiştir. Olumlu memnuniyet bildirenlerin oranı % 17,8 düzeyinden % 33,5 düzeyine çıkmıştır.

Ödüllendirmeye ilgili önceki sonuçlara oldukça benzer netice vermiştir. Ancak; bu soruda yine de her iki anket sonucu itibariyle Olumsuz görüş bildirenlerin oranı, Olumlu görüş bildirenlerden yüksektir (% 35,4-%33,5). Bu sonuçlar bize yine, yönetici çalışan ilişkilerindeki sıkıntıları yansıtmaktadır. Ayrıca, satış hedefi dışında ödül verme/taktir etme anlayışının yerleşmediği düşünülebilir. Bankada birleşmeden önce de olan, daha sonra Kalite Öneri Sistemine bağlanan, kaliteyi, verimliliği artırıcı, maliyet azaltıcı önerilerin ödüllendirilmesine yönelik mevzuatın güncellenmesi ve etkin biçimde uygulanması olumlu görüşlerin artmasına katkı sağlayabilir.

### **3- Bankamız Çalışanlarının Sürekli Eğitim ve Gelişimi Yönetim Tarafından Desteklenir:**

İlk ankette Olumsuz görüş verenlerin oranı % 19,1 iken, ikinci ankette bu oran % 13,8 düzeyine gerilemiştir. Kararsızların oranı ise % 22,1 düzeyinden % 19,1 düzeyine inmiştir. Olumlu memnuniyet bildirenlerin oranı % 58,8 düzeyinden % 67,1 düzeyine çıkmıştır.

Düşük de olsa, Olumlu memnuniyet oranında bir artış söz konusudur. Olumlu gelişmede, Halk Akademi gibi e-öğrenme uygulamalarının başlatılması, geçiş dönemindeki zorunlu eğitimler etkili olmuş olabilir. Bununla birlikte; açık ve şeffaf bir eğitim politikasının izlenmesi yanı sıra kişisel gelişim eğitimlerine önem verilmesi, Olumlu görüşleri artıcı unsurlar olarak değerlendirilebilir. Eğitim değerlendirme anketlerinden yararlanarak, eğitim kalitesi ve verimliliği artırılmalıdır.

### **4- Banka, İşimde Etkili Olabilmem İçin Bana Gerekli Eğitimleri Sağlar:**

Olumsuz görüş verenlerin oranı % 16,6 iken, bu oran % 14 düzeyine gerilemiştir. Kararsızların oranı ise % 20,1 düzeyinden % 18,2 düzeyine inmiştir. Olumlu memnuniyet bildirenlerin oranı % 63,3 düzeyinden % 67,8 düzeyine çıkmıştır.

Görüldüğü üzere eğitim soruları benzer cevaplarla karşılanmaktadır. Olumsuz ve Kararsız görüşler az da olsa azalmakta, Olumlu görüşler artmaktadır. Bu soru daha çok doğrudan işle bağlantılı eğitimleri kastettiği için, katılımcılar zorunlu eğitim olarak algılanabilecek bu eğitimleri olumlu görmüşlerdir. Ancak; eğitim ihtiyacının giderilmesi anlamında, daha hızlı ve daha çeşitlendirilmiş yöntemlerin kullanılması düşünülmelidir.



## **5- Yönetim Aktif Olarak Organizasyonun Her Kademesinden Sürekli Katılım Bekler:**

İlk ankette Olumsuz görüş verenlerin oranı % 14,4 iken, ikinci ankette bu oran % 12,6 düzeyine gerilemiştir. Kararsızların oranı ise % 23,4 düzeyinden % 22 düzeyine inmiştir. Olumlu memnuniyet bildirenlerin oranı % 62,2 düzeyinden % 65,4 düzeyine çıkmıştır.

İki anket arasında, Olumlu memnuniyetin nispeten artmasına rağmen, fazla bir fark olduğu söylenemez. Paylaşılan Değerler kısmındaki bu yönlü sorulara verilen cevaplara paralel sonuçlar alınmıştır. Genel olarak, yönetici-çalışan arasındaki iletişim eksikliklerinden burada da bahsedilebilir. Katılımın kapsamı da sorgulanmalıdır: İş süreçlerinin iyileştirilmesi, hedef dışı çalışmalara iştirak anlamında bir katılım mı beklenmektedir (ki ödüllendirme sorularına verilen olumsuz memnuniyetler ortadadır), yoksa hedef/gerçekleşme anlamında bir katılım mı (Paylaşılan Değerler sorularındaki gibi) beklenmektedir? Yine burada cevaplayanın unvanı da önem kazanmaktadır. Yöneticiler katılım beklerken, düşük unvandaki çalışanlar katılım konusunda yeterli talep olmadığını düşünebilir.

## **6- Bankamız Yenilikçi Fikirlere Sahip İnsanları Destekler:**

Olumsuz görüş verenlerin oranı % 17,6 iken, ikinci ankette bu oran % 11,8 düzeyine gerilemiştir. Kararsızların oranı ise % 28,4 düzeyinden % 20,5 düzeyine inmiştir. Olumlu memnuniyet bildirenlerin oranı % 54 düzeyinden % 67,7 düzeyine çıkmıştır.

Esasen bir önceki soruya verilen cevaplara benzer bir sonuç elde edildiği görülmektedir. Olumsuz görüşlerde biraz azalma, Olumlu görüşlerde nispeten artış olmuştur. Ancak; katılımın desteklenmesi sorusunda olduğu gibi % 65–67 arasında kalan bir memnuniyet oranı söz konusudur. Bu noktadan hareketle; yenilikçiliğin istenilen ölçüde desteklenmeyeceği inancının çalışanlarda var olduğu söylenebilir. Olumlu görüşteki yükselişte, Kalite Öneri Sisteminin uygulamaya başlaması ve sürekli duyurularla, önerisi kabul gören personelin teşkilata bildirilmesinin katkısı olmuş olabilir.

Personel Uygulamaları (bir örgütteki yerleşik kişisel gelişim, destek ve tanıma uygulamaları), memnuniyet oranları, personelin çalışmalarının yeterince gözlenmediği,

başarılarının takdir edilmesinde sorun olduğu ve personel gelişiminde eksikliklerin bulunduğunu göstermektedir.

#### **D- Sistemler;**

Temel olarak organizasyon yapısının memnuniyeti ile prosedürlerin verimliliği sorgulanmaktadır. Organizasyon yapısıyla ilgili memnuniyet düzeyi % 55-60 arasındadır (Soru 23-26). Prosedürlerden memnuniyet ise % 62-68 düzeyindedir. Göstergeler, organizasyon yapısının yeterince esnek olmadığını, prosedürlerin ise açık ve net olarak anlaşılmadığını göstermektedir. Nitekim Yapı faktörü Soru 2'de görev-yetki ve sorumluluklarla yapılan işi sorgulamakta ve benzer biçimde memnuniyet oranı % 63 düzeyinde kalmaktadır. Strateji faktörü Soru 21 düşünüldüğünde (banka politika ve prosedürlerine uyum önemlidir-memnuniyet oranı % 92), çalışanlardaki prosedür yaklaşımı ile mevcut prosedürler arasında uyumsuzluk olduğu sonucuna varılabilir.

#### **1- İşimde Etkili Olabilmek İçin Her Türlü Bilgi Geliyor:**

İlk ankette Olumsuz görüş verenlerin oranı % 15,6 iken, ikinci ankette bu oran % 10,7 düzeyine gerilemiştir. Kararsızların oranı ise % 21,4 düzeyinden % 18,2 düzeyine inmiştir. Olumlu memnuniyet bildirenlerin oranı % 63 düzeyinden % 71,1 düzeyine çıkmıştır.

İki anket arasında Olumsuz ve Kararsız görüşte azalma, Olumlu görüşte artan memnuniyet görülmüştür. Olumlu memnuniyetteki artışta, mevcut bilgi kaynaklarına ilave olarak, portal, e-posta internet uygulamaları gibi çağdaş bilgi/haberleşme araçlarının etkin kullanılmaya başlanması sebep olabilir. Olumsuz ve Kararsız görüş bildirme nedeni olarak ise, alışkanlıkların değişmesine tepki, bilginin açık, tam ve net olmaması vb. ileri sürülebilir.

#### **2- İş Prosedürleri İşlerimi Yürütmemde Yardımcıdır:**

Önceki ankette Olumsuz görüş verenlerin oranı % 14,8 iken, sonraki ankette bu oran %12,4 düzeyine gerilemiştir. Kararsızların oranı ise % 23,8 düzeyinden % 19,6 düzeyine inmiştir. Olumlu memnuniyet bildirenlerin oranı % 61,4 düzeyinden % 68 düzeyine çıkmıştır.

Önceki anket sorusuyla benzerlikler göstermektedir. İş prosedürleri, iş bilgisinin ana kaynağıdır ve çalışanların ulaşabilecekleri yerlerde bulunmak zorundadır. Olumlu görüşteki artış, iş prosedürlerinin portal üzerine taşınması, iş akışı, uygulama talimatı, hizmet yönetmelikleri vb. şekillerde zenginleştirilmiş olması vb. sebeplerle olabilir. Yine prosedürlerin eksik ya da hatalı olması, karmaşık yapı göstermesi, kullanıcının prosedür yerine iş arkadaşına, yöneticisine danışma ihtiyacı duyması, Olumsuz ve Kararsız görüşlere neden olmuş olabilir.

### **3- Organizasyon Yapımız, Hizmetlerimizde İhtiyaç Duyulan Değişiklikleri Hızla Yapmamızı Sağlar:**

Olumsuz görüş verenlerin oranı ilk ankette % 29,6 iken, bu oran ikinci ankette % 14,8 düzeyine gerilemiştir. Kararsızların oranı ise % 32,1 düzeyinden % 25,6 düzeyine inmiştir. Olumlu memnuniyet bildirenlerin oranı % 38,3 düzeyinden % 59,6 düzeyine yükselmiştir.

Yeniden yapılandırma döneminde başlayan sık organizasyonel değişiklik, başlangıçta Olumsuz ve Kararsız görüşlerin artmasına neden olmuştur. Bölgelerin kaldırılması, Merkez Şube Yapısının kurulması, karmaşık şube yapılanması, Murahhas Azalık sistemi ve alışılmış Genel Müdür kavramından uzaklaşılması, sebepler arasında sayılabilir. Ancak; birleşme sonrasında (o döneme kadar tekrar bölge yapısına geçiş), şubelerin segmentlere ayrılması, basit ve anlaşılabilir servis düzeninin şubelerde yerleştirilmesi, yine zamanla organizasyon yapısının bilinirliğinin artması, memnuniyet düzeyinin de artmasına neden olmuş olabilir. Ancak bazı cevaplayıcılar için sık değişen bu yapı Olumsuz ve Kararsız görüşlerin kaynağı olabilir.

### **4- Bankada İşlerin Zamanında Bitirilmesi İçin Prosedürlerin Dışına Çıkmak Gerekmez:**

İlk ankette Olumsuz görüş verenlerin oranı % 15,9 iken, ikinci ankette bu oran % 15,2 düzeyine gerilemiştir. Kararsızların oranı ise % 25,1 düzeyinden % 22,4 düzeyine inmiştir. Olumlu memnuniyet bildirenlerin oranı % 59 düzeyinden % 62,4 düzeyine ulaşmıştır.

Olumsuz ve Kararsız görüşten, Olumlu görüşe doğru az da olsa bir artış söz konusudur. Strateji faktöründeki Banka Politika ve Prosedürlerine Uyum Önemlidir, maddesiyle

beraber değerlendirilmesinde (Olumluluk Oranı % 91,8) yarar vardır. Prosedürlerin önemini bilmek yeterli gelmemekte, çalışanların yaklaşık 1/3'ünde prosedürlerin dışına çıkarak iş bitirilebileceği gibi bir inanç olduğu gözlenmektedir. Olumluluk sonucunun "İş Prosedürleri İşlerimi Yürütmemde Yardımcıdır" (% 68) sorusuna verilen cevaba yakın olduğu da görülmektedir. Sonuçlar karşılaştırıldığında; çalışanların prosedürleri olumlu bulmakla birlikte, önemli oranda yetersiz gördükleri de söylenebilir. Bu noktada, hem prosedürler hem çalışanların davranış kalıpları yeniden incelenmelidir.

#### **5- Organizasyon Yapımız İş Akışını Kolaylaştıracak Şekildedir:**

İlk ankette Olumsuz görüş verenlerin oranı % 23 iken, ikinci ankette bu oran % 17,2 düzeyine gerilemiştir. Kararsızların oranı ise % 37,6 düzeyinden % 26,8 düzeyine inmiştir. Olumlu memnuniyet bildirenlerin oranı % 39,4 düzeyinden % 56 düzeyine çıkmıştır.

Yine Bankamız Organizasyon Yapısının sorgulandığı ve Olumlu görüşün zaman içerisinde arttığı bir sorudur. Organizasyon yapısındaki olumlu algılanan gelişmeye paralel olarak, iş akışlarının yeniden ve özellikle şubelerde yerinde yapılan çalışmalarla yazılması, bunların portalda organizasyonel ilişkiler doğrultusunda, gerekli bağlantılar kurularak yayımlanması, Olumlu görüşteki artışın sebebi olabilir. Süreç/Doküman Yönetimi çalışmalarının tamamlanması bu oranın daha fazla artmasına yol açacaktır. Ancak; Organizasyon yapısı üzerine olan şikayetler, Olumsuz ve Kararsız görüşlerde yansımaları bulmuş olabilir.

Sistemler faktörü (örgüt içerisinde işlemsel hale getirilmiş, rutinleştirilmiş süreçler), örgütün organizasyon yapısının yeterli dinamiklerden uzak ve çalışan verimliliğini olumsuz etkileyen bürokratik bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir.

#### **E- Yönetim Stili;**

Temelde yöneticilerin bireysel davranış modeli ile örgütün yöneticilerden beklediği davranış modellerinin, beklentileri karşılayıp karşılamadığı ölçülmeye çalışılmıştır. Söz konusu faktör memnuniyet düzeyi, Strateji, Paylaşılan Değerler, Personel Uygulamaları faktörlerindeki benzer soruların memnuniyet düzeylerine paralel sonuçlar vermektedir. Genel olarak % 60-65 aralığında seyreden oran, yöneticilerin paylaşımcılığından ve

karşılıklı iletişimden duyulan Olumlu memnuniyetin ortalama düzeyleri geçemediği sonucunu vermektedir.

### **1- Yöneticim Plan ve Hedeflerinden Bizi Haberdar Eder:**

İki anket dönemi arasında Olumsuz görüş bildirenlerin oranı % 18,7'den % 17,7 düzeyine, Kararsızların oranı ise % 23,7 düzeyinden % 17,1 düzeyine gerilemiştir. Olumlu memnuniyet bildirenlerin oranı % 58 seviyesinden % 65,2 seviyesinde çıkmıştır.

Nispeten Olumlu memnuniyet oranında bir artış, Kararsız oranında bir düşüş görülürken, Olumsuz görüş bildirenlerin oranında fazla bir değişiklik olmamıştır. Olumlu memnuniyetteki artış sebebi olarak, pazarlama odaklı çalışma anlayışının yerleşmesi, satış hedeflerinin dağıtılması ve gerçekleştirmelerin izlenmesi sayılabilir. Ancak; memnuniyet oranında istenilen bir büyüklüğe ulaşılammış olması, pazarlama dışı hedeflerin verilmemesine, yine yönetici-çalışan iletişimindeki kopukluklara bağlanabilir.

### **2- Yöneticim Bilgi ve Tecrübelerini Bizimle Paylaşır ve Bizleri Eğitir:**

İlk ankette soruya Olumsuz görüş verenlerin oranı % 21,3 iken, ikinci ankette bu oran %15,2 düzeyine gerilemiştir. Kararsızların oranı ise % 25,8 düzeyinden % 20,6 düzeyine inmiştir. Olumlu memnuniyet bildirenlerin oranı % 52,9 düzeyinden % 64,2 düzeyine çıkmıştır.

Ankette yer alan ve yönetici-çalışan ilişkilerini sorgulayan sorulara hemen hemen benzer cevaplar alınmıştır. Bu soruda da nispeten bir iyileşme görülmekle birlikte, Olumlu memnuniyet oranı % 65'ler düzeyinde kalmaktadır (tıpkı üstteki soruda olduğu gibi). Yine yöneticilerin hedef/gerçekleşme anlamında, iş takibi anlamında belirli gruplarla, yani MİY'ler, orta düzey yöneticiler (Operasyon yetkilileri, Bölüm Müdürleri gibi) ile temasta olduğu, diğer çalışanlarla yakın ilişkide bulunmadığı sonucunu vermektedir. Görevlere göre memnuniyet sonuçlarında da, pazarlama bölümü çalışanlarının, operasyon bölümü çalışanlarına göre memnuniyet oranlarının yüksekliği, bu görüşü desteklemektedir.

### **3- Yöneticilerim İşimi Etkileyecek Kararlara Katılımımı Sağlar:**

Bu soruya Olumsuz görüş verenlerin oranı ilk ankette % 22,2 olurken, ikinci ankette bu oran % 15,8'e inmiştir. Kararsızların oranı ise % 29,7'den % 24,4'e gerilemiştir. Olumlu memnuniyet bildirenlerin oranı ise % 48,1'den % 59,7 düzeyine çıkmıştır.

Anket dönemleri arasında az da olsa olumlu memnuniyet lehine bir artış meydana gelmiştir. Ancak, kaydedilen artış oranı yeterli denemeyecek düzeydedir. Personel Uygulamaları sorusu olan “Yönetim Aktif Olarak Organizasyonun Her Kademesinden Sürekli Katılım Bekler” sorusuna verilen Olumlu memnuniyet oranının dahi gerisinde kalmıştır. Buradan hareketle; çalışanların kendi işleriyle ilgili kararların alınması aşamasında, tatmin edici biçimde görüşlerinin alınmadığı, önerilerinin dinlenmediği, yeterli düzeyde yönetici-çalışan ilişkilerinin gelişmediği söylenebilir. Yönetici-çalışan birlikteliğinde İş Analizleri, İş süreçleri, İş Geliştirme ve Zenginleştirme çalışmalarının artırılması, memnuniyet oranının yükselmesine katkı sağlayabilir.

### **4- Bankamızda Tüm Yöneticiler Karar Verme ve Kararları Uygulama Olanına Sahiptirler:**

İlk ankette soruya Olumsuz görüş verenlerin oranı % 24,6 iken, ikinci ankette bu oran % 12,6 düzeyine gerilemiştir. Kararsızların oranı ise % 41,4 düzeyinden % 23,7 düzeyine inmiştir. Olumlu memnuniyet bildirenlerin oranı % 34 düzeyinden % 63,7 düzeyine çıkmıştır.

İki anket arasında özellikle Olumlu memnuniyet bildirenlerin oranında neredeyse iki katına yakın bir artış, Olumsuz görüş bildirenlerin oranında ise yarıya yakın bir azalma söz konusudur. Kararsızlarda da benzer bir gelişme görülmüştür. Buradan hareketle; iki dönem arasında yönetici istikrarının oturduğu söylenebilir. İlk dönemde sık değişen organizasyon yapısı ve üst düzey yöneticiler, organizasyonun netleşmesi ve yöneticilerin daha uzun süreler görev başında kalmaya devam etmesi vb. nedenlerle Olumlu memnuniyet oranı lehine bir gelişim olmuş olabilir. Doğal olarak yöneticilerdeki istikrar, karar mekanizmalarına ve çalışanların davranışlarına yansımış olabilir. Yine de % 40'a yakın bir oranda Olumsuz ve Kararsız görüşün varlığı, en üst yöneticiler hariç, diğer yöneticilerin karar verme ve uygulamada bağımsız olamayacaklarına ilişkin bir düşünceden kaynaklanıyor olabilir.

Yönetim Stili faktörü (anahtar yöneticilerin davranış kalıpları) nispeten yöneticilerin örgütün beklentileri konusunda çalışanlarına bilgi aktardıklarını, ancak çalışanların örgütün hedeflerine yönlendirilmesi konusunda yeterince desteklenmediğini göstermektedir.

#### **F- Yapı;**

Temel olarak iki sorgulama bulunmaktadır. Bunlardan birisi iş tatmini, diğeri ise çalışanın görev, yetki ve sorumlulukları konusundaki memnuniyettir. Memnuniyet derecelerine bakıldığında, % 63-70 arasında iş tatmininde memnuniyet ifade edilirken, içsel kabul edilebilecek sorularda (Soru 28, 35) oranlar, diğerk faktörlerdekine benzer şekilde % 90'lara çıkmaktadır. Personel faktöründeki eğitim memnuniyetine verilen oranlar ile "vasıflarıma uygun bir işte çalıştırıldığıma inanıyorum" oranı % 67-68 düzeyindedir. Dolayısıyla bu iki değerlendirme faktörü arasında doğrusal bir ilişki olduğu söylenebilir.

#### **1- Sahip Olduğum Yetki ve Sorumluluklar Yaptığım İş Yürütmemde Yeterlidir:**

Birinci ankette soruya Olumsuz görüş verenlerin oranı % 23 iken, ikinci ankette bu oran % 21,3'e gerilemiştir. Kararsızların oranı ise % 16,1 düzeyinden % 15,6 düzeyine inmiştir. Olumlu memnuniyet bildirenlerin oranı % 60,9 düzeyinden % 63,1 düzeyine çıkmıştır.

İki anket arasında kayda değer bir ilerleme olduğu söylenemez. Özellikle "Organizasyondaki Görevlerimin Net Olarak Bilincindeyim" sorusuna verilen % 89,3 düzeyindeki Olumlu memnuniyet oranı ile kıyaslandığında, görevlerini bildiği, buna karşın yeterli yetki ve sorumluluklarla donatılmadığı gibi bir çıkarım yapılabilir. Ayrıca çalışanların işlerini yerine getirirken, daha farklı beklentiler içinde olduğu söylenebilir. Bu durumda da yine görev tanımları, yetki ve sorumluluklar yazılırken, çalışanların katılımının sağlanması yararlı olabilir.

#### **2- İşim Beni Tatmin Ediyor:**

Önceki ankette soruya Olumsuz görüş verenlerin oranı % 15,8 iken, ikinci ankette bu oran % 13,7 düzeyine gerilemiştir. Kararsızların oranı ise % 18,2 düzeyinden % 16,7

düzeyine inmiştir. Olumlu memnuniyet bildirenlerin oranı % 66 düzeyinden % 69,6 düzeyine çıkmıştır.

İş tatmininde yavaş bir iyileşme olduğu söylenebilir. Sadece Banka için değil, diğer çalışma alanlarında da çalışanların iş tatmin düzeyinin yüksek olmadığı bilinmektedir. Sorunun kapsamı geniş olduğu için, tatmin seviyesini etkileyen tüm unsurlar (çalışma ortamının fiziki özellikleri, yönetici ve çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkiler, özlük hakları ile ilgili düşünceler vb.) ayrıca incelenmeli ve iş tatminini artıracak motivasyon unsurları devreye sokulmalıdır. Bankamızda özellikle İnsan Kaynakları anlamında sıkıntısı çekilen kariyer ve performans yönetimi, motivasyon uygulamaları, kurumsal kültürün yerleştirilmesi çalışmalarındaki eksikliklerin giderilmesi, iş tatmininde artışa neden olabilir.

### **3- Vasıflarıma Uygun Bir İşte Görevlendirildiğime İnanıyorum:**

Bir önceki ankette Olumsuz görüş verenlerin oranı % 16,8 iken, sonraki ankette bu oran % 17,5 düzeyine yükselmiştir. Kararsızların oranı ise % 13,8 düzeyinden % 13,6 düzeyine inmiştir. Olumlu memnuniyet bildirenlerin oranı % 69,4 düzeyinden % 68,8 düzeyine gerilemiştir.

Ankette tek negatif gelişmenin görüldüğü sorudur. Olumsuz memnuniyet oranı artmış, Olumlu memnuniyet oranı az da olsa düşmüştür. Kararsızların oranı ise önemsenmeyecek düzeyde bir gerileme göstermiştir. Görev tanımlarının netleşmesi, pazarlama ve operasyoncu kadroların belirgin hale gelmesi ve klasik yöntemde uygulanan rotasyondan farklı olarak servisler arası geçişlerin zorlaşması, özellikle operasyon personeli gibi sayıca yoğun gruplarda memnuniyetsizlik yaratmış olabilir. Ayrıca, kişilerin kendi vasıflarını değerlendirme konusundaki sübjektif karar verme dürtüleri de sonucu etkilemiş olabilir. Çalışanlar kendilerini daha üst pozisyonlarda, uygulamadan ziyade karar verici konumda görmeye doğal olarak eğilimlidir. Bu durumda çalışanlarda, ekip ruhunun oluşturulması, birlik mesajlarının verilmesi ve tüm işlerin değerli ve kutsal olduğunun hatırlatılması yararlı olabilir.

### **4- Organizasyondaki Görevlerimin Net Olarak Bilincindeyim:**

İlk ankette soruya Olumsuz görüş verenlerin oranı % 7,1 düzeyinden ikinci ankette % 4,3 düzeyine gerilemiştir. Kararsızların oranı ise % 12,6'dan % 6,4 düzeyine inmiştir.



Olumlu memnuniyet bildirenlerin oranı ise % 80,3 düzeyinden % 89,3 düzeyine çıkmıştır.

İçsel kabul edilebilecek bir sorudur. Kişilerin görevlerini bilip bilmedikleri sorgulanıyor gibi bir algılamaya yaratmaktadır. Bu yüzden, her iki anket sonuçları itibariyle yüksek Olumlu memnuniyet seviyeleri elde edilmiştir. Ayrıca, iş akışları, görev tanımlarının güncellenmesi ve personelin portalda her an ulaşabilecekleri yerlere yerleştirilmesi, şifre/yetki grubu uygulamaları nedeniyle çalışanların kendi görev alanı dışındaki işleri sistemsel engeller dolayısıyla yapamamaları, görevlerin net olarak bilinilirliğini artırmış olabilir. Az da olsa, Olumsuz ve Kararsızların varlığı, mevcut görevlerin benimsenmemesinden ve/veya çalışanların yöneticileriyle olan ilişkilerindeki sıkıntılardan kaynaklanıyor olabilir.

#### **5- Günlük İşlerimin Neler Olacağı Hakkında Karar Verebilme Özgürlüğüne Sahibim:**

Önceki ankette Olumsuz görüş verenlerin oranı % 21,2 düzeyinden, sonraki ankette % 12,5 düzeyine gerilemiştir. Kararsızların oranı ise % 28,3'dan % 14,5 düzeyine inmiştir. Olumlu memnuniyet bildirenlerin oranı ise % 50,5 düzeyinden % 73 düzeyine çıkmıştır.

Olumsuz ve Kararsız memnuniyette oldukça büyük bir düşüş, Olumlu memnuniyette ise artış göze çarpmaktadır. Bu sonuçlardan; işlerin belli olduğu, ancak zamanının çalışana bırakıldığı bir yapıya doğru gidişten söz edilebilir. Organizasyonel yapının giderek netleşmesi, iş ve görev tanımlarının kabul görmesi, geçici ve sahipsiz işlerin ve dolayısıyla yöneticilerin iş anlamındaki müdahalesinin de azalmasına yol açmış olabilir. Bu durumda çalışanlar (özellikle Genel Müdürlük birimleri ve şube pazarlama servislerinde) günlük işlerini belirleme anlamında daha fazla özgürlüğe sahip hale gelmiş olabilirler.

Yapı faktörü (personelin, görev yetki ve sorumluluk ilişkisi), çalışanlar arasında iş tatmini oranının ortalama düzeylerde olduğunu, çalışanların iş bilgisi memnuniyetinin ortalama düzeyin üstünde olmasına rağmen, görev düzeylerini kişisel vasıflarıyla yeterli paralellikle hissetmediklerini göstermektedir.

Özet Olarak: Araştırmanın esas aldığı altı faktör itibariyle çalışan memnuniyeti, iki yıllık bir sürecin sonunda yükselmektedir. Bazı faktörler itibariyle az, bazıları itibariyle

oransal olarak daha hızlı bir yükseliş görülmektedir. Ancak faktörler arasında, Strateji dışında yüksek sayılabilecek memnuniyet oranlarına ulaşamamıştır. Bu durum, örgütün arzuladığı dinamizmi sağlamak ve hedeflerine ulaşmak konusunda güçlük çekeceğine dair bir işaret sayılabilir.

## **ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ VE DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER**

*Cinsiyet:* Yapılan anket çalışmasında 6 faktörden Yönetim Stili hariç, diğerleri itibariyle istatistiksel olarak anlamlı sayılabilecek sonuçların elde edildiği görülmektedir. Bu sonuçlar incelendiğinde, erkek çalışanların bayan çalışanlara oranla memnuniyet oranları daha yüksek çıkmıştır.

Ancak, faktörler içerisinde yer alan sorular itibariyle cinsellik ayrımını kapsayan bir çalışma olmadığı için, tek tek analiz etme şansı bulunmamaktadır (örneğin Strateji faktöründe kadınların değişime karşı memnuniyet oranları gibi). Dolayısıyla bu sonuçları genel anlamda, erkek çalışanların iş hayatında daha ön planda olmalarının bir yansıması olarak değerlendirebiliriz.

*Yaş:* 30 yaştan az, 31-40 yaş arası, 41-50 yaş arası, 51 ve üzeri şeklinde dört ana gruba ayrılan çalışmada, söz konusu yaş grupları itibariyle anlamlı sonuçlara ulaşılmadığı, alt kırılımlarda 40 yaş ve altı ile, 41 yaş ve üzerinde anlamlı sonuçlar görüldüğü belirtilmektedir. Bu doğrultuda, altı faktör itibariyle 41 yaş ve üzeri çalışanların memnuniyet düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Yaş grupları itibariyle görev, görev alanı, öğrenim durumu, hizmet birimi vb. ilişkileri analiz edilmemiştir. Dolayısıyla tek unsur olarak “yaş” ele alındığında ve faktörler göz önünde bulundurulduğunda; çalışanların, yaş ilerledikçe örgütün stratejilerine, yapısına, personel uygulamaları ve diğer faktörlerine daha fazla alışkanlık gösterdikleri ve uyum sağladıkları sonucuna varılabilir.

*Öğrenim Durumu:* Anket çalışmasında Lise, Yüksekokul, Üniversite ve Lisansüstü şeklinde 4 kırılım bulunmaktadır. Memnuniyet oranlarına bakıldığında; sadece “Yapı” faktöründe üniversite ve üstü mezunların memnuniyetlerinin, Lise ve Yüksekokullara göre daha fazla olduğu görülmektedir. Diğerlerinde tersi bir sonuç ortaya çıkmıştır. Bu durumda Yapı faktörünü oluşturan; iş tatmini, görev, yetki ve sorumlulukları bilme ve

günlük işlerde özgür karar verebilme gibi ölçümler itibariyle öğrenim düzeyi yükseldikçe bir memnuniyet ortaya çıktığı görülmektedir.

Yine faktörlerin alt kırılımlarıyla ilgili ayrımlar ankette yer almamaktadır. Dolayısıyla her bir soru ile öğrenim düzeyi arasında ilişki kurulması imkansızdır. Ancak; faktörler itibariyle değerlendirme yapmak gerekirse, öğrenim düzeyi azaldıkça örgüt stratejisine bağlılık, paylaşılan değerlerin yeterli görülmesi, personel uygulamalarından memnuniyet gibi Yapı dışındaki faktörlerin yeterli görüldüğü, öğrenim düzeyi arttıkça, bu faktörlerin çalışanları daha az memnun ettiği söylenebilir.

*Görev:* Yönetici Direktör, Direktör, Yönetici, Yetkili, Asistan ve Destek Personeli bazında anket çalışması yapılmıştır. Bu ayrımlar itibariyle, faktörler bazında değişik anlamlı istatistiki sonuçlara ulaşılmıştır. Örneğin Strateji faktöründe Direktör ile Yetkili, Asistan, Destek personeli arasında anlamlı bir ayırım görülürken, Paylaşılan Değerler itibariyle Direktör ile Yetkili, Asistan ve Destek personeli ile Yönetici ve Destek Personeli arasında anlamlı bir ayırım görülmüştür. Yani bu 5 görev arasında faktörler itibariyle değişebilen, anlamlı ayrımlar belirlenmiştir.

Görevler ve Altı Faktör itibariyle bakıldığında: Strateji, Paylaşılan Değerler, Personel ve Yönetim Stilinde Direktör görevinde bulunanların Yetkili, Asistan ve Destek Personeline göre daha yüksek oranda memnuniyetlerinin olduğu görülmektedir. Faktörler içerisinde yer alan soruların; politika, hedef paylaşımı, prosedürleri kapsadığı, ayrıca yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkileri sorguladığı göz önüne alınırsa, direktörlerin memnuniyetinin yüksek olması doğal görülebilir. Yapı faktöründe de ayırım olmaksızın görev yükseldikçe memnuniyet artmaktadır. Bu da yukarıdaki görüşü desteklemektedir.

*Hizmet Süresi:* 1 yıldan az, 1-10 yıl arası, 11-20 yıl arası, 21-30 yıl arası ve 31 yıl üzeri şeklinde yapılan ayrıştırmada, elde edilen tablonun anlamlılık sütunundaki değerler dikkate alınmış. 21 yıl ve üzeri ile 21 yıl altı şeklinde anlamlı bölümlenmede, tüm faktörler itibariyle 21 yıl ve üzeri çalışanların memnuniyet düzeylerinin yüksek olduğu görülmüştür.

Yaş analizinde olduğu gibi, hizmet yılı arttıkça memnuniyet düzeyleri de artmaktadır. Benzer şekilde, çalışma sürelerindeki artışın, zamanla örgütün hedef ve stratejilerinin

benimsendiği, uygulamaların kanıksandığı ve reaksiyonların sınırlı kaldığı şeklinde yorumlanabilir.

*Hizmet Birimi:* Pazarlama, Operasyon ve Dış İşlemler olarak üçlü bir ayırım üzerinden anket değerlendirilmiştir. Bu haliyle şube içerisinde hizmet birimi üzerinden bir değerlendirme görüntüsü vermektedir. Altı faktör itibariyle yalnızca Yönetim Stili ve Yapı faktörlerinde anlamlı ayrımlara ulaşılmıştır. Bu durum; hizmet birimleri farklılıklarının, Strateji, Paylaşılan Değerler, Personel ve Sistem itibariyle önemsiz olduğunu göstermesi açısından ilginç bir sonuca da işaret etmektedir. Yönetim Stili faktöründe, pazarlama alanında çalışanların memnuniyeti yüksek olurken, operasyon ve dış işlemler çalışanlarının memnuniyeti daha alt düzeyde kalmıştır. Yönetim Stilinde plan ve hedefler, kararlara katılım gibi sorgulamaların olması ve bankacılığın son zamanlarda pazarlama odaklı bir çalışma içerisinde bulunması bu sonucu doğal hale getirmektedir.

Yapı faktöründe de yine pazarlama çalışanlarının memnuniyeti yüksektir. İş tatmini, vasıflarına uygun işte görevlendirildiği inancı gibi sorguların, pazarlama personeli açısından, rutin iş yapan operasyon çalışanlarının memnuniyet düzeylerinden daha yüksek olmasını beklemek doğaldır.

*Görev Alanı:* Şube ve Genel Müdürlük olarak iki temel ayırım üzerinde anket değerlendirilmiştir. Altı faktör itibariyle bakıldığında, tüm faktörler itibariyle Şube çalışanlarının memnuniyeti, Genel Müdürlük çalışanlarına göre yüksek bulunmuştur. Bu sonuçta, şube yapısının berrak olması, hedeflerin net olması, unvan/görev ayrımlarının açık ve bilinir olmasının etkisi olduğu düşünülebilir. Her bir Genel Müdürlük Biriminin altı faktör itibariyle de daha karmaşık öğrenim düzeyi, görev, görev alanı, hedef ve stratejilerinin olması vb. faktörler, bu birimlerde çalışanların memnuniyet düzeyini nispeten düşürmüş olabilir.

*Önceki Bankalar:* Töbank, Emlakbank, Etibank, Pamukbank ve Halkbank şeklinde ayrımlarla değerlendirilen ankette, Halk Bankasından sonra en çok çalışanın Pamukbank kökenli personel olması nedeniyle, anlamlı farklılıklar bu iki kültür arasında görülmüştür. Yönetim Stili ve Yapı faktörlerinde önceki bankalar itibariyle bir fark ortaya çıkmamıştır. Buna karşın diğer dört faktör itibariyle, Pamukbank kökenli çalışanların memnuniyet düzeyi nispeten düşük kalmıştır.

Bu durum, birleşmenin getirdiği motivasyona, farklı misyon ve stratejiye sahip bir bankaya katılmaya, özel sektör bankacılığından kamu bankacılığına geçişin kültürel farklılığına bağlanabilir. Özellikle kamu bankaları ve özel bankalar arasındaki kültürel farklılıklar (yöneticiler ve çalışanlarla ilişkiler, prosedürlere verilen önem düzeyleri, ödüllendirme vb.) memnuniyetsizliğin kaynakları olabilir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde sınırların giderek önemini kaybetmesi ve rekabetin küreselleşmesinin bir sonucu olarak şirketlerin tek başlarına ayakta kalabilmeleri her geçen gün daha da zorlaşmaktadır. Temel amacı bir taraftan karını maksimize etmek, diğer taraftan ise hisse senedi sahiplerinin yatırımlarının getirisini yükseltmek olan şirketler; bu amaçlarına ulaşabilmek için çareyi, bir büyüme stratejisi olarak birleşme veya satın alma yöntemini seçmekte bulmuşlardır.

Temeli 1800'lü yıllara dayanan ve tarihsel süreç içerisinde çeşitli dalgalanmalar gösteren birleşme ve satın alma faaliyetleri, günümüzde adeta bir patlama yaşamaktadır. Sadece 2006 yılında 1.35 trilyon Euro gibi inanılmaz bir rakama ulaşan birleşme ve satın alma faaliyetlerinin önümüzdeki yıllarda daha da artan bir seyir izleyeceği beklenmektedir.

Ancak; söz konusu bu artış trendine paralel olarak, birleşme ve satın almaların çok büyük bir oranda da başarısızlıkla sonuçlandıkları bilinmektedir. En son Hay Group tarafından yapılan bir araştırmaya göre son üç yılda Avrupa'da gerçekleştirilen ikiyüz birleşmeden sadece 9'unun başarılı olduğu ifade edilmiştir.

Yapılan araştırmalar birleşme ve satın alma faaliyetlerindeki bu büyük orandaki başarısızlığın temel nedenini çalışan faktörünün göz ardı edilmesine bağlamaktadırlar. Şirketlerin, birleşme ve satın alma öncesinde finansal ve sistemsel değerlemelere öncelik verirken, süreç için hayati önem taşıyan, organizasyon kültürü, insan sermayesi, şirket yapısı ve kurumsal yönetim gibi finansal olmayan varlıklarını dikkate almamaları, başarısızlık riskinin temelini oluşturmaktadır.

Halbuki şirketlerin kusursuz hizmet sunabilmeleri ve buna bağlı olarak karlılıklarını maksimize edebilmeleri, hiç kuşkusuz bu amaçlara ulaşmak adına kurmuş oldukları örgütlerin en dinamik unsuru olan insan kaynağını en iyi şekilde koordine etmelerine bağlıdır. Bu noktada ise karşımıza tezimizin çalışma konusunu da teşkil eden çalışan faktörü çıkmaktadır.

Çalışan; iş dünyasında mal ve hizmet üreten bütün işletmeler için vazgeçilmez bir kaynak olarak nitelendirilmesine rağmen, yöneticilerin bu kaynağa yaklaşımları her zaman aynı derecede olumlu olmamıştır. Bununla beraber zaman içerisinde işletmelerin

bu kaynağa bakış açılarında belirgin bir gelişme olduğu da yadsınamaz bir gerçektir. İşletmecilik sürecinde verinin mekanik bir girdi olarak ele alınması ve bunun bir sonucu olarak işletmenin sosyal ve psikolojik boyutlarının önem kazanması, insana verilen değerin artmasına neden olmuştur.

Sosyal sorumluluk kavramının toplumda önem kazanması ve bunun işletmeler üzerinde giderek artan etkisi, beraberinde çalışma yaşamına bir kalite de getirmiştir. Bu dönemde çalışan memnuniyeti araştırmaları önem kazanmış ve çalışan memnuniyeti ile verimlilik arasında ilişki kurulmaya çalışılmıştır.

Biz bu çalışmamızda çalışan memnuniyeti ile banka birleşmeleri arasında bir ilişki kurarak, birleşmelerin çalışanların memnuniyet düzeyleri üzerindeki etkilerinden hareketle, bankacılık sektöründe başarılı bir birleşmeye ulaşabilmek için ne tür çalışmalar yapılması gerektiğini irdelemeye çalıştık.

Hizmet işletmelerinin bir türevi olarak faaliyet gösteren Bankalar; 1980'li yıllarda finansal piyasalarda ortaya çıkan liberalizasyon ve globalleşme eğilimlerinin giderek güçlenmesi ve gelişmekte olan ülkelerin uluslararası piyasalardaki öneminin daha da artmaya başlaması ile gelişen sermaye hareketlerinden önemli ölçüde etkilenmiştir. Sermaye hareketlerinin gelişmekte olan ülkelere doğru yönünü çevirmesi bir yandan mali piyasalardaki gelişimi hızlandırırken diğer yandan rekabet, belirsizlik ve krizleri de beraberinde getirmiştir. Bu gelişmeler sonucunda özellikle bankacılık sektöründe birleşme ve satın almalar daha önce hiç olmadığı kadar yoğun olarak yaşanmaya başlamıştır.

Türkiye ekonomisi içinde ayrı bir öneme sahip olan bankacılık sektörü, hem dünyadaki gelişmelerden en çok etkilenen, hem de mali sistem içindeki yeri itibariyle ülkedeki ekonomik yapıyı en çok etkileyen bir konumdadır. Dünya ekonomisinde ve uluslararası mali piyasalarda yukarıda sayılan gelişmelere paralel olarak, Türkiye'deki bankaların mali durumlarının güçlendirilmesi ve uluslararası normlara göre faaliyet göstermeleri bir zorunluluk haline gelmiştir. Bunun sonucunda araştırmaya konu olan Pamukbank gibi yeni ekonomik ortamda yalnız başına ayakta kalamayan çok sayıda banka, birleşme ya da satın alma işlemine maruz kalmıştır.

Söz konusu birleşmelerin Türk bankacılık sektörü içindeki önemine rağmen, bu konuda yapılan araştırmaların yeterli olduğu söylenemez. Araştırmaların sınırlı kalmasında akademisyenlerin bu konudaki isteksizliklerinden ziyade, bankaların birleşmelerin detaylarını paylaşmamalarından kaynaklandığı bilinmektedir. Bu kapsamda, banka birleşmelerinin yaşanan başarı ya da başarısızlıkların altında yatan nedenlerin incelendiği bir çalışmanın kuramsal katkılarının yanı sıra uygulamaya yönelik son derece yararlı öneriler sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Bu çalışmada, banka birleşmelerinin, çalışanların memnuniyeti üzerindeki etkileri gerçek bir örnek kullanılarak açıklanmıştır. Çalışanların memnuniyetini ölçmek için birleşmeden önce ve birleşmeden sonra olmak üzere yapılan iki anketin sonuçlarına yer verilerek, iki anket arasındaki çalışanların memnuniyetine ilişkin değişimler ortaya konularak sonuçları analiz edilmiştir. Bulgular değerlendirildiğinde, çalışan memnuniyeti açısından birleşmenin niçin başarılı olduğu sorusuna cevap bulunmaya çalışılmıştır.

Bu ana düşünce ışığında tasarlanan tez çalışmasında somut sonuçlara ulaşabilmek için araştırma konusu, “banka birleşmelerinin çalışanların memnuniyetine etkilerinin incelenmesi” ile sınırlandırılmıştır.

Türk Ticaret Kanunu’na göre birleşme kavramı; “iki veya daha fazla ticaret şirketinin birbirleriyle birleşerek yeni bir ticaret şirketi kurmalarından veya bir yahut daha fazla ticaret şirketlerinin mevcut bir ticaret şirketini iltihak etmesi” olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım çerçevesinde incelenen Halkbank-Pamukbank birleşme süreci, birleşmenin nasıl yönetileceğinin belirlenmesi, iletişim sisteminin kurulması, birleşme stratejisinin belirlenmesi, insan kaynakları politikaları, örgüt kültürlerinin değerlendirilmesi, birleşmenin Halkbank’ın kültürüne etkileri, birleşme sürecine çalışanların katılımı, kilit çalışanlara karşı izlenen politika, çalışanların motivasyonunu olumsuz etkileyen gelişmeler, işten ayrılmak, kurum değiştirmek, görev yeri değiştirilmek veya daha düşük statülü bir göreve atanmak zorunda kalınan ve maaşı azalan çalışanlar için alınan tedbirler başlıkları altında irdelenmiştir. Bunun için birleşme sürecini yöneten Halkbank Genel Müdürü Hüseyin Aydın’la yapılan karşılıklı görüşme verilerinden yararlanılmıştır. Ayrıca birleşmenin çalışanların memnuniyet düzeylerine etkilerine ilişkin veriler, literatür analizinden elde edilen bilgiler ışığında geliştirilen anket formu



kullanılarak toplanmıştır. Bu kapsamda Halkbank ve Pamukbank birleşmesi öncesinde ve birleşme tamamlandıktan üç yıl sonra her iki bankanın çalışanlarının memnuniyet düzeyleri ölçülmüştür. Böylece banka birleşmelerinin çalışanlar üzerindeki etkisi ve söz konusu etkinin zaman içerisindeki değişimi karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. İnceleme sırasında, banka birleşmesi bağımsız değişken, çalışanların Strateji, Paylaşılan Değerler, Personel Uygulamaları, Sistemler, Yönetim Stili ve Yapı faktörlerinden duydukları memnuniyet düzeyi bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Ayrıca; banka birleşmelerinin etkilerinin, çalışanların demografik özelliklerine bağlı olarak farklılaşma durumu da araştırılmıştır.

Bu çerçevede gerçekleştirilen anket araştırmasına 2317 banka çalışanı katılmıştır. Katılımcıların % 11'i 1 yıldan az, % 25'i 1-10 yıl arası, % 33'ü 11-20 yıl arası, % 29'u 21-30 yıl arası, % 2'si ise 31 yıl ve üzeri hizmet süresine sahiptir. Katılımcıların unvanlarına göre dağılımı ise % 1'i yönetici direktör, % 14'ü direktör, % 15'i yönetici, % 48'i yetkili, % 15'i asistan ve % 9'u destek personeli şeklindedir. Bu dağılımlar banka personelinin ankete farklı grupları orantısız olarak temsil edebilecek şekilde iştirak ettiğini ortaya koymaktadır.

İki anket arası dönemde, tüm faktörler itibarıyla memnuniyet düzeylerinde artışlar görülmüştür. En yüksek artış Strateji faktöründe (0,5597 fark puan) elde edilmiştir. En düşük artış ise Yapı faktöründe (0,3428) gerçekleşmiştir. Personel Uygulamaları, Sistemler ve Yönetim Sistemlerinde 0,50'ler düzeyinde fark puanlar elde edilirken, Paylaşılan Değerlerde 0,3681 gibi nispeten düşük bir artışla karşılaşılmıştır.

Bu sonuçlara göre; bankanın birleşme öncesi ve sonrası dönem arasında, iş tatmini, karşılıklı iletişim ve iş ilişkilerinde etkinlik gibi özetlenebilecek sonuçlar itibarıyla, göreceli olarak zayıf gelişim gösterirken, değişimler ve değişimlere uyum, birleşmenin getirdiği farklılıkların azaltılması ve uygulamalarda yeknesaklık, pazar ve müşteri odaklı çalışma anlayışı gibi alanlarda daha fazla olumlu memnuniyet düzeylerine ulaşıldığı sonucuna varılmıştır.

Çalışan memnuniyetinin bireysel ve örgütsel sonuçları, örgütün belirlenen hedeflere ulaşmasında önemli rol oynamaktadır. Çalışan memnuniyeti bireysel açıdan ele alındığında, toplumda fiziksel ve ruhsal açıdan sağlıklı ve mutlu bireylerin oluşmasına

katkıda bulunduğu söylenebilir. Örgütsel açıdan ise çalışan memnuniyetinin, özellikle değişim hızının yüksek olduğu (kriz, birleşme, yeniden yapılanma vb.) dönemlerinde çalışanların yönetimin aldığı kararları ve uyum çabalarını desteklemesini sağlamakta, örgütün başarısı için uygun zemin hazırlamaktadır.

Araştırma sonucunda elde edilen nicel ve nitel veriler insan kaynaklarının yönetimi ve bu yönetimin sonucuna bağlı olarak oluşan çalışan memnuniyetinin banka birleşmelerinin başarı ve başarısızlığını belirleyen temel faktörlerden biri olduğunu göstermektedir. Bu çerçevede Halkbank-Pamukbank birleşmesinde kritik öneme sahip insan kaynakları uygulamaları ile çalışan memnuniyetinin yükseltilmesine katkı sağlayacağı değerlendirilen öneriler aşağıda sunulmuştur;

Birleşme başarılı uygulanması halinde etkili bir örgütsel değişim anlamına gelmektedir. Bunun için birleşme kararının nasıl alındığı, nasıl uygulandığı ve uygulandıktan sonra yapılanların birleşmenin başarısını belirlemede önemli bir rol oynadığı söylenebilir. Burada dikkat edilmesi gereken bazı önemli hususlar; birleşmeye hazırlıklı olmak, söz konusu süreci birçok açıdan görebilmek ve birleşme kararlarında örgütsel katılımı en yüksek seviyede tutmaktır.

Birleşmenin başarılı olması isteniyorsa, bir takım önlemlerin alınması gereklidir. Bunlar; kurum kimliklerinin tanımlanması, insan kaynaklarına hak ettiği ilginin gösterilmesi ve örgütün en değerli varlığı olarak tanımlanması; örgüt için yaşamsal bir öneme sahip olan örgütsel performansın korunması için birleşme sürecinin nasıl yürütüleceğinin detaylandırıldığı uzun vadeli bir planın geliştirilmesi; tüm çalışanların azami ölçüde karar sürecine katılımının sağlanması; açık, tutarlı, şeffaf, dürüst ve etkili bir iletişim ortamının tesis edilmesi için örgüt içi iletişimin geliştirilmesi şeklinde özetlenebilir.

Bu çerçevede Halkbank-Pamukbank birleşmesi öncesinde her iki bankanın kurumsal kimlikleri açık bir şekilde tanımlanmıştır. Daha sonra bu kurumsal kimliklerden hareketle birleşme sonrasındaki oluşumun vizyonu, misyonu, strateji ve politikaları belirlenmiş ve çalışanlara duyurulmuştur. Bu şekilde yönetici ve çalışanların, ortak amaca ulaşmak için bilinçli ve istekli bir şekilde işbirliği içerisinde hareket etmeleri sağlanmıştır.

Halkbank ve Pamukbank açısından büyük değişimlerin yaşandığı bu dönemde insan kaynakları birimleri değişim ajanı rolünü üstlenmiştir. Bu kapsamda birleşmenin temsilciliğinden çalışanların kılavuzluğuna kadar pek çok karmaşık ve çelişkili görevi bir arada yürüten insan kaynakları, çalışanların bu kararlardan nasıl etkilendiğini kavrayarak, kurumun ve çalışanların güdülenmesi ve performansı üzerinde oluşabilecek olumsuz etkileri minimuma indireyecek çözümler üretmiş ve değişimin etkilerini en aza indirmiştir. Bu bulgu değişim çabalarının başarıya ulaşmasında insan kaynaklarının kritik rolünü ortaya koyması açısından önem arz etmektedir.

Halkbank çalışanlarının birleşme öncesi ve sonrasındaki memnuniyet düzeylerinin Pamukbank çalışanlarına göre daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Diğer bir ifade ile birleşme nedeniyle çalışanların üzerinde oluşabilecek olumsuz etkilerin Pamukbank çalışanları üzerinde daha fazla hissedildiği belirlenmiştir. Bu bulgu birleşmeden, birleşmenin küçük ortağı durumundaki şirket çalışanlarının daha çok etkilendiğini göstermektedir. Buna bağlı olarak birleşme sonrasında karşılaşılan en önemli sorunlardan birinin, birleşmenin küçük ortağı durumundaki kurumda çalışanların yönetilmesi olduğu söylenebilir. Birleşme sonrasında birleşmenin küçük ortağında kalan çalışanların göstermiş oldukları tepkilere "kalanlar sendromu" denilmektedir. Söz konusu sendromun en önemli belirtileri; atalet, kendini boşlukta hissetme duygusu, düşük iş tatmini, çalışma isteksizliği, yaratıcılık düzeyinde azalma, kızgınlık, yorgunluk, tükenme, iş değerlerini sorgulama, suçluluk duygusu, örgütsel bağlılığın azalması, dikkatsiz davranma, risk almadan kaçınma ve moral bozukluğudur. Sendromun doğru ve planlı bir şekilde ele alınmaması ve çözüm üretilmemesi durumunda ilerde çok daha vahim sonuçlara yol açılabilir.

Belirlilik çalışanların endişelerini ortadan kaldırmanın en etkili yollarından birisidir. Buna bağlı olarak Halkbank-Pamukbank birleşme süreci sırasında çalışanların tam zamanlı bilgilendirilmesine büyük önem verilmiş ve elektronik duyuru, yüz yüze görüşme, bilgilendirme toplantıları ve eğitimler bilgilendirme amaçlı kullanılmıştır.

Geleneksel kariyer modelleri, örgüte kendini adayın, iş güvencesine sahip, terfi etme ve iyi ücret beklentisi içinde olan çalışanları memnun etme esasına dayanmaktadır. Bununla birlikte örgütsel yapı ve süreçlerde meydana gelen değişimler söz konusu modellerin uygulanabilirliklerini azaltmıştır. Bunun yerini örgütsel sınırların gittikçe

geçirgen bir hale geldiği, iş güvencesinin azaldığı, kariyer konusunda örgüt yerine bireyin sorumluluğunun arttığı ve bilgiye dayalı gücün ön plana çıktığı kariyer modelleri almaya başlamıştır. Birleşmelerin artması ile birlikte çalışanların iş güvencesinde de buna paralel olarak azalma olmuştur. Kariyer olanakları ve iş güvencelerinin azaldığını hisseden çalışanların ise kendilerini işten çektikleri, diğer bir ifade ile daha az katılım gösterdikleri ve kendilerini tam olarak işlerine vermedikleri gözlenmiştir. Banka performansını doğrudan etkileyecek bu eğilimi önlemek için gerekli önlemlerin alınması birleşmenin başarısı için büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle Halkbank - Pamukbank birleşmesinde bir danışmanlık şirketinden yardım alınarak, personelin özlük haklarında yapılacak değişimlerde kullanılacak kriterler tanımlanmıştır. Ayrıca çalışanların hak kaybına yol açabilecek değişimlerin tümü Birleşmenin Genel Koordinatörünün denetiminde gerçekleştirilerek uygulamanın adil ve tutarlı olması sağlanmıştır. Bunun yanında kurum içi terfi ve yükselme imkânlarının Pamukbank çalışanları için de açık tutulması ve herkese performansına bağlı olarak terfi ve yükselme şansı tanınması, çalışanların motivasyonunun düşmesini önlemiştir. Bu kapsamda birleşmenin küçük ortağı durumundaki Pamukbank'ın kritik personeline tepe yönetimde görevler verilerek yönetimin bu konudaki tarafsızlığı hakkındaki şüpheler ortadan kaldırılmıştır.

Birleşmeye yüzeysel olarak bakıldığında basit bir değişim süreci olarak görülebilir. Fakat gerçekte birleşme oldukça karmaşık bir süreç olup, bir örgütün amaçlarını ortadan kaldırmaya çalışan bir dizi tepkilerin oluşumuna dahi zemin hazırlayabilir. Çalışan memnuniyetsizliğinin bir sonucu olarak kızgınlık, korku, inkar etme, mahcubiyet ve stres gibi etkiler, birleşme sürecinde işten çıkarılanlar ve işte kalanlar üzerinde farklı zamanlarda ortaya çıkabilir. Bu nedenle çalışanların, daha olumlu ve sağlıklı bir çerçeve içinde bu hislerin ve değişim olgusunun nasıl yönetileceğini öğrenmesi ve değişime hazırlanması gerekir. Bunun için eğitim ve geliştirme faaliyetleri, hem sosyal hem de ekonomik açıdan, işletmeler için bir zorunluluk haline gelmiştir. Halkbank-Pamukbank birleşmesi sırasında ve sonrasında verilen çeşitli eğitimlerle çalışanların değişimin gerekliliğine inanmaları ve yeni görevlerine uyumları sağlanmış, bu şekilde değişimden kaynaklanabilecek problemler en aza indirilmiştir.

Ayrıca değişim çabalarının başarılı olabilmesi için kurumun, çalışanların kendilerini işleri konusunda geliştirmesi ve iyileştirmesi için gerekli eğitim olanakları sağlaması gerektiği söylenebilir. Hizmet içi eğitim, aynı zamanda kurum içinde karşılıklı ilişkilerin gelişmesine, ekip ruhunun oluşmasına, çalışanların kendini gerçekleştirmesine ve buna bağlı olarak işlerinden duydukları memnuniyetin artmasına katkıda bulunacaktır.

Bir değişim stratejisi olarak birleşme bir takım riskler taşımakla birlikte, yeni dünya düzeninin dinamik iktisadi birimleri olmaya aday işletmelere rekabetçi avantajlar sağlama yolunda pek çok faydayı da beraberinde getirmektedir. Bununla birlikte söz konusu faydalar şirketlerin temel yetenekleri ve amaçları yönünden farklılıklar gösterecektir. Bu nedenle birleşmeden en yüksek yararı elde edebilmek için birleşme stratejisi, birleşen şirketlerin güçlü tarafları üzerine kurulmalıdır. Buna bağlı olarak Halkbank-Pamukbank birleşmesinde, Pamukbank'ın teknolojisi ve girişimci özellikleri ile Halkbank'ın kurumsallık anlayışı bir araya getirilerek güçlü bir yapı oluşturulmuştur. Ayrıca birleşme süreci için yapılan stratejik planlama kapsamındaki projeler önem ve aciliyet kriterleri temel alınarak önceliklendirilmiş, proje sorumluları belirlenmiş ve her bir proje için faaliyet takvimi oluşturularak birleşmenin planlanandan daha önce gerçekleşmesi sağlanmıştır.

Birleşme sürecinde, çalışanların çıkarlarına uygun bir yaklaşım geliştirerek başarı sağlayacak bir lider kadronun varlığına büyük bir gereksinim vardır. Bu açıdan çalışanların ve işletmenin çıkarlarını aynı potada birleştirebilen ve bu doğrultuda bir değişimi başlatabilecek yöneticilere ihtiyaç duyulacaktır. Diğer yandan birleşme sürecinin stratejik bir faaliyet olması nedeniyle, birleşmenin başarısını; birleşme kararını veren ve bu kararı hayata geçiren yöneticilerin örgüt içindeki konumlarının belirleyeceği de söylenebilir. Ayrıca birleşme planının sağlıklı bir şekilde uygulanabilmesi için birleşmeyi yönetecek liderin bu konuda daha önce tecrübe yaşamış kişiler arasından seçilmesi de önem arz etmektedir.

Bu çerçevede Halkbank-Pamukbank birleşmesinde, daha önceki birleşmelerde çeşitli görevler almış olan Halkbank'ın İnsan Kaynaklarından Sorumlu Murahhas Azası genel koordinatör olarak görevlendirilmiştir. Bu görevlendirmede sorumluluğun bir İnsan Kaynakları yöneticisine verilmiş olması, insan faktörüne verilen önemin bir göstergesi

olarak kabul edilebilir. Ayrıca birleşme koordinatörünün murahhas aza olması ve daha önce birleşme tecrübesi yaşamış olmasının birleşmenin başarısındaki en temel faktör olduğu söylenebilir.

Birleşme sürecinin sorumluluğu başlangıçta bir komiteye verilmiş, fakat karar alma sürecinde yaşanan sıkıntılar tüm yetkilerin tek bir kişide toplandığı merkezi bir yönetim anlayışının benimsenmesini gerekli kılmıştır. Bunun yanında merkezi yönetimden kaynaklanan iletişim sorunları koordinatöre bağlı takımlarla giderilmeye çalışılmıştır. Diğer bir ifade ile birleşme sürecinde yaşananlar; güçlü bir liderliğin yanı sıra birleşmenin amacını bilen, zamanlamayı etkin olarak kullanan takımların gerekliliğini de ortaya çıkarmıştır. Bu kapsamda birleşme koordinatörünün gözetiminde, İKY, halkla ilişkiler, finans ve hukuk bölümü çalışanlarından oluşacak alt komitelerin birleşme planının hazırlanması ve uygulanmasında büyük yarar sağlayacağı sonucuna varılmıştır.

Araştırmanın teorik olduğu kadar uygulama açısından da en önemli çıkarımlarından biri, çalışanların memnuniyet düzeyini en çok etkileyen unsurların, çeşitli araştırmacılar tarafından vurgulandığı gibi, “psiko-sosyal faktörler” olduğunun gerek nicel gerekse nitel verilerle doğrulanmış olmasıdır. Bu bulgudan hareketle çalışan memnuniyeti ile ilgili uygulamalarda yöneticilere psiko-sosyal faktörlere üst düzeyde önem vermeleri gerektiği sonucuna varılmıştır.

Bu şekilde sağlanacak katılımcı bir yönetim anlayışı muhtemel dirençleri ortadan kaldırarak, değişim çabalarını hızlandıracaktır. Bu bağlamda, çalışanların kişiliğine ve yaptığı işe saygı gösterilmesinin ve değer verilmesinin, çalışanların işleri ile ilgili konularda görüşünün alınmasının ve bu konuda alınacak kararlara katılımının teşvik edilmesinin birleşmenin başarısı için önemli olduğu söylenebilir.

Çalışanlar sosyal bir varlık olmakla birlikte, aynı zamanda ekonomik bir yöne de sahip bulunmaktadır. Ücretin kişiye göre değil, yapılan işe göre adil bir şekilde verilmesi, birleşme sonrasında da en az birleşme öncesinde alınan ücretin korunması ya da eşdeğer konumdaki aynı ücreti alacakları bir sistem kurulması birleşmenin başarılı olma olasılığını yükseltecektir. Buna bağlı olarak Halkbank-Pamukbank birleşmesinde çalışanların aldıkları maaşların azalmaması için gerekli tedbirler alınmış, hatta yönetici personel dışındaki Pamukbank çalışanlarının maaşlarında artış dahi yaşanmıştır.

Yönetici durumundaki Pamukbank personelinin maaşları ise kademeli olarak Halkbank'taki karşılıklarına eşitlenmiştir.

Birleşme sürecinin planlanması ve uygulanması sırasında alınacak bir danışmanlık hizmetinin sürecin etkin bir şekilde yönetilmesine katkı sağlayacağı, fakat yönetimin değişim kararlarını kendi inisiyatifi ile almasının gerektiği araştırma sonucunda elde edilen bir diğer bulgudur. Ayrıca her iki bankanın tepe yöneticilerinin yer aldığı yönlendirme komitelerinin kurulmasının ve danışmanlara bu komiteler içinde yer verilmesinin, danışmanlık hizmetinden azami yarar elde etmeyi kolaylaştıracağı sonucuna varılmıştır.

Halkbank-Pamukbank süreci bir bütün olarak incelendiğinde birleşmenin başarısının büyük ölçüde insan kaynaklarına ve çalışanların memnuniyetine verilen öneme bağlı olduğu söylenebilir. Değişim sürecine çalışanların oluşturulan takımlar aracılığıyla katılımının sağlanması, farklı iletişim araçları kullanılarak değişimden etkilenen herkesin tam zamanlı bilgilendirilmesi, tüm faaliyetlerin şeffaf olarak yürütülmesi, birleşme anında alınan kararlarda hakkaniyete her zaman olduğundan daha fazla dikkat edilmesi ve bunu sağlamak üzere yapılan tüm faaliyetlerin üst yönetim tarafından izlenmesi, özellikle birleşmenin küçük ortağı durumundaki Pamukbank personelinin birleşme sonrasında hak kaybına uğramaması için gerekli tedbirlerin alınması, birleşmenin merkezi olarak ve İnsan Kaynaklarından Sorumlu Murahhas Azanın koordinatörlüğünde yürütülmesi başarının sağlanmasındaki temel faktörler olarak sayılabilir.

Sonuç olarak; yukarıdaki bulgular bizi başarılı bir birleşmenin sağlanabilmesi için tüm operasyonların İnsan Kaynakları Yönetimi tarafından yürütülmesi gerektiği gibi bir sonuca da götürmektedir. Bugüne kadar yapılan uygulamalarda İnsan Kaynakları Yöneticileri'nin birleşme sürecine dahil edilmediği dikkate alındığında, bu çalışmamızda ortaya çıkan sonuçların anlamı daha da belirgin bir hal almaktadır. Şüphesiz ki; neticede vardığımız bu sonuçların haklılığı ve gerçek manada ne anlam ifade ettiği, bundan sonraki birleşme ve satın alma faaliyetlerinde bulunacak olan üst düzey yöneticilerin taktirine bırakılacaktır.

## KAYNAKLAR

- AKAY, Hüseyin (1997), *İşletme Birleşmeleri ve Muhasebesi*, Türkmen Kitapevi, İstanbul.
- AKGÜÇ, Öztin (1996), *Mergers and Acquisitions*, Seminer Notları, İstanbul
- AKYÜZ, Helin, Berfin (2007), *Türk Rekabet Hukuk Kapsamında Şirketlerde Birleşme ve Devralmalar*, Adalet Yayınevi, Ankara.
- AL-AJMI, Rashed (2006), “The Effect of Gender on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Kuwait”, *International Journal of Management*, Vol. 23, No. 4, December.
- ALP, Ali, (2001), “Bankacılık Krizleri ve Krize Karşı Politika Önerileri”, *Banka – Mali ve Ekonomik Yorumlar Dergisi*, Yıl: 38, Sayı: 6, Haziran, ss. 53-56.
- ARSLAN, H. Bader (2004), Bulmacanın Eksik Parçası: *Birleşme ve Satınalmalarda İnsan Kaynakları*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- AYDIN, Hüseyin (2008), *Özel Mülakat*, Ankara.
- AYDIN, Nurhan (1990), *İşletme Birleşmelerinde Finansal Analiz ve Bir Uygulama Örneği*, TOBB, Genel Yayın No:150, Ankara.
- AZOFRA, Sergio Sanfilippo ve diğ. (2008), “Size, Target Performance and European Bank Mergers and Acquisitions”, *American Journal of Business*, 23, 1, pp.53-63.
- BAJPAI, Naval ve Deepak Srivastava (2004), “Sectoral Comparison of Factors Influencing Job Satisfaction in Indian Banking Sector”, *Singapore Management Review*, Vol. 26, No. 2.
- BARLI, Önder ve diğ. (2005), “The Effects of Education Level and Working in Self Training Field on Job Satisfaction”, *EKEV Akademi Dergisi*, Yıl: 9, Sayı: 22.
- BARUTÇUGİL, İsmet (2004), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.



- BAŞ, Türker (2008), *Anket Nasıl Hazırlanır, Uygulanır, Değerlendirilir*, Seçkin Yayınları, İstanbul.
- BAŞ, Türker ve Kadir Ardıç (2002), “The impact of age on the job satisfaction of Turkish academicians”, *Gazi Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:4, Sayı:3, Ankara.
- BAŞ, Türker ve Ulun Akturan (2008), *Nitel Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayınları, İstanbul.
- BATMAN, Orhan ve diğ. (2007), Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Motivasyon Sorunlarına Yönelik Bir Araştırma, *Üçüncü Sektör Kooperatifçilik Dergisi*, Cilt 42, Sayı 2: 1-12, Ankara.
- BAYRAKTAROĞLU, Serkan ve Murat Tunçbilek (2007), *Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü*, [www.bilgiyönetimi.org](http://www.bilgiyönetimi.org).
- BDDK (2006), “Bankacılıkta Yapısal Gelişmeler”, <http://www.bddk.org.tr>
- BEDİZ, Uğur ve diğ. (2004), “Hekimlerin Konversiyon Bozukluğuna Yaklaşımını Etkileyen Faktörler”, *Klinik Psikiyatri Dergisi*, Sayı:7.
- BENDER, Keith A. ve John S. Heywood (2006), “Job Satisfaction of The Highly Educated: The Role of Gender, Academic Tenure, and Earnings”, *Scottish Journal of Political Economy*, Vol. 53, No. 2., May.
- BERGER, Allen ve David B. Humphrey (1994), Bank Scale and Economies, Mergers, Concentration and Efficiency, The Wharton Financial Institutions Center, University of Pennsylvania.
- BERGER, Allen ve diğ. (1999), “The Consolidation of the Financial Services Industry: Causes, Consequences, and Implications for the Future”, *Journal of Banking & Finance Journal*, No. 23, USA.
- BIS, Group of Ten (2001), “Report on Financial Consolidation in the Financial Sector”, <http://www.bis.org>
- BOEH, K.K. ve P.W Beamish (2007), *Mergers and Acquisitions*, Sage, ABD.

- BROWN, P. Steven ve Roberth A. Peterson (1993), “Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: Meta Analysis and Assessment of Causal Effects”, *Journal of Marketing Research*, Vol. XXX, 63-77, February.
- BRUNER, R. F. (2004), *Applied Mergers and Acquisitions*, Wiley Publication, New Jersey.
- BUNDY, Bob (2007), The Culture of Combination: Changing Behaviors and Deal Success in Mergers and Acquisitions, *WorldatWork Journal*, Second Quarter.
- BUONA Anthony F. Ve James L. Bowditch (1989), *The Human Side Of Mergers and Acquisitions – Integrating Different Cultures and Managing Conflicts*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- BÜKER, S., R. Aşıkoğlu ve G. Sevil (1997), *Finansal Yönetim*, İkinci Baskı, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir.
- CHEN, Tser-Yieth ve diğ. (2004), “An Investigation of Career Development Programs, Job Satisfaction, Professional Development and Productivity: the Case of Taiwan”, *HRDI* 7:4, pp. 441-463.
- CHRISTEN, Markus ve diğ. (2006), “Job Satisfaction, Job Performance, and Effort: A Reexamination Using Agency Theory”, *Journal of Marketing*, 70, 1, pp. 137-150, January.
- CLARK, Andrew ve diğ. (1996) “Is Job Satisfaction U-Shaped in Age”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol:69, 57-81.
- COPELAND, Tom ve diğ. (2000), *Valuation, Measuring and Managing the Value of Companies* (third edition), USA.
- CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly (2004), *İyi İş. Liderlik, Mutluluk ve Anlam Oluşturma*, MESS Yayın No:425, İstanbul.
- ÇELİK, Orhan (1999), *Şirket Birleşmeleri ve Birleşmelerde Şirket Değerlemesi*, Turhan Kitabevi, Ankara.
- DABUI, M. (1998), *Postmerger – Management: zielgerichtete integration bei Akquisitionen und Fusionen*, Wiesbaden.

- DEMİR, Gülten (1999), *Asya Krizi ve IMF*, Der Yayınları, İstanbul.
- DENİZ, Nevin, Seçil Bal Taştan (2003), “Şirket Birleşmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi ve Bir Uygulama Örneği, *Öneri Dergisi*, C.6, S.21, 1-11, İstanbul.
- DİNÇER, Ahmet (2006), *Bankacılık Sektöründe Konsolidasyon, Ülke Deneyimleri ve Türkiye İçin Öneriler*, T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı, Yayın No: DPT: 2697, Ankara.
- DONAVAN, D. Todd ve diğ. (2004), “Internal Benefits of Service-Worker Customer Orientation: Job Satisfaction, Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors”, *Journal of Marketing*, 68, 1, pp. 128-146, January.
- DYMSKI, Gary (1999), *The Bank Merger Wave*, M.E. Sharpe, Inc. NY.
- EHTİYAR, Rüya (2003), Kültürel Sinerji: Uluslar arası İşletmelere Yönelik Kavramsal Bir İrdeleme, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi* (5), 66 – 78.
- EDWARDS, Bryan D. ve diğ. (2008), “Relationships between Facets of Job Satisfaction and Task and Contextual Performance”, *Applied Psychology: An International Review*, 57, 3, pp. 441-465.
- ERDİL, Oya, Halit Keskin, Salih Zeki İmamamoğlu ve Serhat Erat (2004), Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5 (1), 17 – 26.
- ERDÖNMEZ, Pelin Ataman (2000), Brezilya’da Banka Yeniden Yapılandırması ve Kamu Bankalarının Özelleştirilmesi, *TBB, Bankacılık ve Araştırma Grubu. Aralık*.
- EREN, E. (1998), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- European Central Bank (2000), “Mergers and Acquisitions Involving the EU Banking Industry-Facts and Implications”.
- FINDIKÇI, İlhami (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul.

- FLETCHER, C. (2001), Performance Appraisal and Management: The Developing Research Agenda, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 473-487.
- FLORIT, Eugenia Fabra ve Luis E. Vila Lladosa (2007), "Evaluation of the Effects of Education on Job Satisfaction: Independent Single-Equation vs. Structural Equation Models", *Int. Adv. Econ. Res.*, 13:157-170.
- FOCHLER, Randolf (2004), Şirket Birleşmeleri, "*Şirket Birleşmelerinde Stratejik İletişim*", Alfa Yayınları, İstanbul.
- FRAZER, Patrick (1999), *Financial Revolution In Europe III*, Lafferty Publications, Dublin.
- FRANKS, Julian, R., E. J. Broyles ve T. W. Carleton (1985), *Corporate Finance- Concepts and Applications*, Kent Publishing Company, Boston.
- FROST, S. M. (2004), *The Bank Analyst's Handbook*, John Wiley and Sons, Cornwall.
- GAUGHAN, Patrick A. (1999), *Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings*, 2nd ed. New York.
- GAZİOĞLU, Saziye ve Aysit Tansel (2006), "Job Satisfaction in Britain: Individual and Job Related Factors", *Applied Economics*, 38, 1163-1173.
- GÖKBEL, Serpil Altınırmak (2004), Şirket Birleşmeleri, "*Birleşmelerde Başarı ve Başarısızlık*", Alfa Yayınları, İstanbul.
- GRAHAM, M. E. Ve T. M. Welbourne (1999), Gainsharing and women's and men's relative pay satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 1027-1042.
- GÜÇLÜ, Nezahat (1994), Örgüt Kültürü, *Manas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı.6.
- GÜVEN, Mehmet ve diğ. (2005), "Çalışanların İş ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması", *Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F., Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt:12, Sayı:1.

- HALİS, Muhsin (2004), *İşletmelerde İç Müşteri Memnuniyeti Ölçülmesi ve Yönetimi*, Roma Yayınları, Ankara.
- HALKBANK Kurum Kültürü Araştırma Raporu
- HAMPDEN, Charles ve diğ., (1995), *Kapitalizmin Yedi Kültürü*, Gençlik Yayınları A.Ş., İstanbul.
- HAWKINS, J. ve D. Nihaljek (2002), “The Banking Industry in Emerging Market Economies: Competition, Consolidation, Systemic Stability – *An Overview*”, BIS Paper No:4.
- HayGroup (2007), *Dangerous Liaisons, Mergers and acquisitions: the integration game*.
- HEIL, Gary ve diğ., (1994), *Liderlik ve Müşteri Devrimi*, KOÇ UNİSYS Yay. No:2, İstanbul.
- HURTT, N. David, J. G. Kreuze ve S. A. Langsam (2001), *M & A Compensation Issues: Can You Keep Everybody Happy? The Journal of Corporate Accounting & Finance*, John Willey & Sohns, Inc.
- IGBARIA, Magid ve Tor Guimaraes (1993), “Antecedents and Consequences of Job Satisfaction among Information Center Employees”, *Journal of Management Information Systems*, Vol. 9, No. 4, pp. 145-174.
- İÇKE, Başak, Turan (2007), *Şirket Birleşmeleri, Hisse Senedi Değeri ve Finans Sektörü*, Derin Yayınları, Yayın No:105, İstanbul.
- JACTIANI, Julapa (2008), “Understanding the Effects of the Merger Boom on Community Banks”, *Economic Review*, 93, 2, pp. 29-48.
- JANSON, Philip ve Jack K. Martin (1982), “Job Satisfaction and Age: A Test of Two Views”, *Social Forces* Volume 60:4, April, *The University of North Carolina Press*.
- JANSON, Philip ve Jack K. Martin (1983), “Further Evidence of the Relationship of Job Satisfaction to Age: Response to Mastekaasa”, *Social Forces* Volume 62:1, September, *The University of North Carolina Press*.

- JEMISON, D.B., S. B. Sitkin (1986), Acquisitions: The Process can be a problem. *Harvard Business Review*, 107-106.
- JEON, Y. ve M. S. Miller (2002), "The Effect of The Asian Financial Crisis on Performance of Korean Nationwide Banks", Department of Economics Working Paper Series, 32, *University of Connecticut*.
- JERIS, S. Laurel, James R. Johnson ve C. Carol Antony (2002), HRD Involvement in merger and acquisitions decisions and strategy development: four organisational portraits. *International Journal of Training and Development* 6:1. Blackwell Publishers.
- JONES, J. Richard ve Peter J. Sloane (2007), "Low Pay, Higher Pay and Job Satisfaction in Wales", *Spatial Economic Analysis*, Vol. 2, No.2, June.
- JOHNSTON, Ruth (2003), "Pay and Job Satisfaction, A Survey of Some Research Findings", *International Labour Review*, EBSCO Publishing.
- KELLER, R.T. (1983), "Predicting Absenteeism from Prior Absenteeism, Attitudinal Factors and Nonattitudinal Factors", *Journal of Applied Psychology*, Vol:68.
- KESER, Aşkın (2002), "Kariyer Planlaması Ne Zaman Başlar", *İş, Güç İş Yaşamı Dergisi*, Sayı:2, Ağustos.
- KESER, Aşkın (2005), "İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama", *Çalışma ve Toplum, Ekonomi ve Hukuk Dergisi*, 2005/4.
- KESER, Aşkın (2006), *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, Alfa Aktüel Yayınları, Bursa.
- KESER, Aşkın (2006), "Çalışma İlişkilerinde Farklı Bir Yaklaşım: Psikolojik Akit", *Öneri Dergisi*, İstanbul.
- KIM, Soonhee (2002), "Participative Management and Job Satisfaction: Lessons for Management Leadership", *Public Administration Review*, Vol. 62, No. 2
- KINAY, Alp ve Kaan H. Aksel (2001), Yeni Basel Anlaşması Işığında Global Bankacılıkta Beklenen Gelişmeler, Banka ve Ekonomik Yorumlar.

- KIRMAN, Ahmet (2000), *Banka Birleşmeleri ve Devralmaları Sorunları, Önlemler ve Öneriler*, TBB, İstanbul.
- KLEINERT, J., H. Klodt (2000), *Megafusionen: Trends, Ursachen und Implikationen*, Tübingen.
- KOÇER, Melih (1963), *İşletmenin Beşeri Mes'eleleri; Çalışan İnsan*, Türkiye Basımevi, İstanbul.
- KOETTER, Michael (2008), "An Assessment of Bank Merger Success in Germany", *German Economic Review*, 9, 2, pp. 232-264.
- KUMUDHA, A. ve Susan Abraham (2008), "Organization Career Management and Its Impact on Career Satisfaction: A Study in the Banking Sector", *The Icfai University Journal of Bank Management*, Vol. VII, No. 3.
- LAWLER, Edward, E. (1973), *Motivation in Work Organisations*, California: Brooks/Cole Pub. Com.
- Lİ, I-chuan (2007), "Relationship Between Personality Traits, Job Satisfaction, and Job Involvement Among Taiwanese Community Health Volunteers", *Public Health Nursing* Vol. 24, No. 3, pp. 274-282.
- LOK, Peter, John Crawford (2004), "The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment: A cross-national comparison", *Journal of Management Development*, 23, 4, pp. 321-338.
- MACHARZINA, K. (1995), *Unternehmensführung: das internationale managementwissen. Konzepte - Methoden – Praxis*, Wiesbaden.
- MENGÜÇ, Bülent ve Shahid N. Bhuiyan (2004), "Career Stage Effects on Job Characteristic – Job Satisfaction Relationships among Guest Worker Salesperson", *Journal of Personnel Selling & Sales Management*, vol. XXIV, no.3, pp. 215 – 227.
- MODY, A. (2007), *Foreign Direct Investment ad the World Economy*, Routledge, New York.
- MOROSINI, P., U. Steger (2004), *Managing Complex Mergers*, Prentice Hall, England.

- NELSON, Bob (1999), *Liderden Lidere, "Enerji Dolu Bir İşyeri Yaratmak"*, MESS Yayın No:318, İstanbul.
- OSHAGBENİ, Titus (2000), "*Satisfaction with Co-Workers' Behavior*", *Employee Relations*, Vol. 22, No.1, pp.88-106.
- OSHAGBENİ, Titus (2000), "Is Length of Service Related to The Level of Job Satisfaction?", *International Journal of Social Economics*, Vol. 27, No.3, pp. 213-226.
- ÖĞÜT, Adem, Tahir Akgemci ve M. Tahir Demirsel (2004), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyon Süreci*, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 12, Konya.
- ÖNDER, Çetin ve S. Arzu Wasti (2002), "İş Güvencesi Endeksi ve İş Güvencesi Memnuniyet Ölçeği: Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi", *Başkent Üniversitesi, İ.İ.B.F., Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt:2, Sayı:2, Ankara.
- ÖZEL, Saruhan (2008), *Global Dengesizliklerin Dengesi*, Deniz kültür Yayınları No:22, İstanbul.
- ÖZKALP Enver ve diğ., (2003), "*İşyerinde Duygular ve Yönetimi*", Afyon Üniversitesi, 11.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Mayıs.
- PALOMBO, Lüizet (1997), *Banka Birleşmeleri ve Satın almalar*, *TBB, Araştırma Tebliğleri Serisi*, Sayı:1997-04, Şubat.
- PAMUKBANK A.Ş., Genel Değerlendirme Raporu, Ocak 2004.
- PAYNE, R.L. ve R.M. Mansfield (1973), *Relationships of Perceptions of Organizational Climate to Organizational Structure, Context, and Hierarchical Position*. *Administrative Science Quarterly*, 18, 515-526.
- PEEK, Joe ve Eric S. Rosengren (2000), *Implications of the Globalizations of the Banking Sector: The Latin American Experience*, *New England Economic Review*, Sept., Federal Reserve Bank of Boston.
- PERNSTEINER, H., (2004), *Şirket Birleşmeleri, "İşletme Bilimi Literatüründe Birleşme Kavramı"*, Alfa Yayınları, İstanbul.



- PETERS, J. T., R. H. Waterman, Jr. (1987), *Yönetme Yükselme Sanatı, "Mükemmeli Arayış"*, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul.
- PINCUS, J. Davis ve diğ. (1990), "Internal Communication and Job Satisfaction Revisited: The Impact of Organizational Trust and Influence on Commercial Bank Supervisors", *Journal of Public Relations Research*, Vol. 2, No. 1-4, pp. 173-191.
- PISKE, Reiner (2002), *German acquisitions in Poland: an empirical study on integration management and integration success*. Human Resource Development International, Taylor & Francis Ltd.
- PRITCHETT, P., D. Robinson ve R. Clarkson (1997), *After The Merger: The Authoritative Guide for Integration Success*. Revised Edition. New York: McGraw-Hill.
- REGER, S.J.M., (2006), *Can Two Rights Make A Wrong?*, IBM Pres, Indiana.
- REZITIS, Anthony N. (2008), "Efficiency and productivity effects of bank mergers: Evidence from the Grek banking industry", *Economic Modelling*, 25, 2, pp. 236-254.
- RIFKIN, J. (2000), *The end of work: The decline of global labor force and the dawn of the post –market era*. London: Penguin.
- RUSU, Miruna, A.Miettinen, A. Varjonen (2006), *Has cross-border merger affected well-being at work? A follow-up case from Banking Industry*.
- SAKAS, Damianos P. ve diğ. (2007), "Contribution of the Executives in Bank sector Mergers: Application with a Simulation Model", AIP Conference Proceedings, 963, 2, pp. 1054-1057.
- SARGUT, A. Selami (2001), *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*, İmge Kitabevi Yayınları, Genişletilmiş 2.Baskı, Ankara.
- SARIKAMIŞ, Cevat (2003), *Şirket Birleşmeleri*, Avcıol Basım Yayın, İstanbul.
- SCHUBER, W., K. Küting (1981), *Unternehmenszusammenschlüsse*, München.

- SCOTT, A., H. Morten, B. Lyons (2006), *Merger Control in the United Kingdom*, Oxford University Pres, New York.
- SELLADURAI, Rajan (1991), “Factors Affecting Job Satisfaction-Job Performance Relationship”, *American Business Review*, Vol. 9, No. 1, pp. 16-29, January.
- SHERMAN, A. J., A. H. Milledge (2006), *Mergers and Acquisitions from A to Z*, American Management Association, New York.
- SHİPTON, J. Helen ve diğ. (2006), “When promoting positive feelings pays: Aggregate job satisfaction, work design features, and innovation in manufacturing organizations”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14 (4), 404-430.
- SİLAH, Mehmet (2005), *Endüstride Çalışma Psikolojisi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- SİNANGİL, Handan Kepir (2004), *Şirket Birleşmeleri, “Şirket Birleşmeleri ve Satınalmalarda İnsan-Yönetim-Kültür ve Stratejik İletişim”*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- SOLMUŞ, Tarık (2000), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Bir Uygulama Alanı Olarak Motivasyon”, *Türk Psikoloji Bülteni*, Sayı:19.
- STERN, L. D. (2006), *A Guide to Global Acquisitions*, Fultus, ABD.
- SU, Wu (2008), “Bank mergers and acquisitions – an evaluation of the “four pillars” policy in Australia”, *Australian Economic Papers*, 47, 2, pp. 141-155.
- SUDERSANAM, P.S. (1995), *The Esence of Mergers and Acquisitions*, Prentice Hall, Hampshire.
- SUMNER, Mary ve Fred Niederman (2004), “The Impact of Gender Differences on Job Satisfaction, Job Turnover, and Career Experiences of Information Systems Professionals”, *Journal of Computer Information Systems*, Winter.
- ŞAHÖZKAN, Burak Cem (2003), *Banka Birleşmeleri, Türkiye Bankalar Birliği*, Yayın No: 233, İstanbul.

- ŞENCAN, Hüner, Nihat Erdoğan (2001), *İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- T. GARANTİ BANKASI A.Ş., *Garanti Dergisi*, Ekim 2001.
- T. HALK BANKASI A.Ş., İnsan Kaynakları Mevcut Durum Analizi Raporu, Kasım 2003.
- T. HALK BANKASI A.Ş., Faaliyet Raporu, 2007.
- TAKAN, Mehmet (2001), *Bankacılık; teori, uygulama ve yönetim*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- TARLAN, Deniz ve Özkan Tütüncü (2001), “Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İş Doyum Analizi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:3, Sayı:2.
- TEKİNALP, Ü. (2000), *Ortaklıklar ve Kooperatif Hukuku*, İstanbul.
- TERPSTRA, David E. ve Andre L. Honoree (2004), “*Job Satisfaction and Pay Satisfaction Levels of University Faculty by Discipline Type and by Geographic Region*”, *Education*, Vol. 124, No. 3, pp. 528. Spring.
- THAKUR, Monika (2007), “*Job Satisfaction in Banking: A Study of Private and Public Sector Banks*”, *The Icfaı Journal of Bank Management*, Vol. VI, No. 4.
- THUROW, Lester C. (1996), *Kapitalizmin Geleceği*, KOÇ UNİSYS Yay. No:3., İstanbul.
- TINAR, Mustafa Yaşar (1997), “*Mesleki Sosyalleşme ve Kişilik*”, *Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:12, Sayı:1.
- TUNG-CHUN, Huang, Hsiao Wan-Jung (2007), “*The causal relationship between job satisfaction and organizational commitment*”, *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 35, 9, pp. 1265-1275.
- TULAY, Burçak ve diğ. (1999), *Küresel Krizlere Yeni Yaklaşımlar*, TBB, İstanbul.

- TÜTÜNCÜ, Özkan (2000), “Kar Amacı Gütmeyen Yiyecek ve İçecek İşletmelerinde İş Doyumunun Analizi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 2, Sayı:3.
- UYARGİL, Cavide (2004), *Şirket Birleşmeleri, “Şirket Birleşmelerinde Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması”*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- VILA, Luis E. ve Belen Garcia Mora (2005), “*Education and the Determinants of Job Satisfaction*”, *Education Economics*, Vol. 13, No. 4, 409-425, December.
- VISWESVARAN, Chockalingam ve diğ. (1998), “Job Satisfaction as a Function of Top Management Support for Ethical Behavior: A Study of Indian Managers”, *Journal of Business Ethics* 17:365-371.
- VRIES, Manfred Kets (2007), *Liderliğin Gizemi, İşletmelerde Liderlik Davranışı*, MESS Yayın No: 525, İstanbul.
- WRIGHT, Consuelo L. (2004), HRD Involvement in the investigative phase of a merger & acquisition, *International Journal of Training and Development* 8:2, Blackwell Publishing Ltd.
- WALKOTTEN, Wayne A., (2001), *Banks M&As Can Breed Culture Clashes*, National Underwriter/Property & Casualty Risk & Benefits, Vol. 105, Issue 47.
- WATKINS, Michael (2007), *The First 90 Days*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- WILLIAMS, Tony (2002), How HR can drive the success of a merger, *Stratejik HR Review*, Melcrum Publishing Ltd.
- WILLIAMSON, Jeanine, M. Ve diğ. (2005), “*An Investigation of Career and Job Satisfaction in Relation to Personality Traits of Information Professionals*”, *The Library Quarterly*, vol. 75, no. 2, pp. 122-141.
- WITT, L. Alan (1989), “Sex Differences Among Bank Employees in the Relationships of Commitment With Psychological Climate and Job Satisfaction”, *Journal of General Psychology*, 116 (4), 419-426.

- World Investment Report. (2000), Cross-Border Mergers and Acquisitions and Development, UNCTAD, New York and Geneva.
- WÖHEN, Günter (2000), *Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, München.
- YAVAŞ, Uğur ve diğ. (2003), “Antecedents and outcomes of service recovery performance: an empirical study of frontline employees in Turkish banks”, *International Journal of Bank Marketing*, 21, 5, pp. 255.
- YENİÇERİ, Özcan (2002), *Örgütsel Değişmenin Yönetimi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- YILDIRIM, Canan (2002), “Evolution of banking efficiency within an unstable macroeconomic environment: the case of Turkish commercial banks”, *Applied Economics*, 34, 18, pp. 2289-2301.
- YILDIZ, Gültekin (1989), *İşletmelerde İşgören Yönetimi*, DMMA, Sakarya.
- YILDIZ, Nezaha ve diğ., (2003), “İstanbul Tıp Fakültesi’nde Çalışan Hekimlerde İş Doyumu”, *İstanbul Tıp Fakültesi Mecmuası*, 66:1.
- YÜKSEL, İhsan (2002), “Hemşirelerin İş Doyum Düzeyini Ayırt Edici İş Doyum Ögelerinin Diskriminant Analiziyle Belirlenmesi”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Kocaeli.
- ZAİM, Osman (1995), “The effect of financial liberalization on the efficiency of Turkish commercial banks”, *Applied Financial Economics*, 95, 5, 4, pp. 257-264.

## EKLER

### EK-1 Güvenilirlik ve Faktör Analizi Sonuçları

**Tablo 1. Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
S1	147,7087	572,777	,502	,954
S2	148,2542	570,699	,420	,955
S3	147,8550	570,710	,444	,955
S4	148,0151	566,610	,548	,954
S5	148,7618	557,406	,662	,953
S6	148,7298	563,578	,578	,954
S7	148,7751	559,183	,657	,953
S8	148,8804	561,671	,628	,953
S9	148,0898	563,596	,644	,953
S10	148,0773	564,485	,624	,953
S11	148,0773	565,073	,626	,953
S12	148,0660	567,709	,469	,955
S13	147,4825	573,012	,577	,954
S14	147,8161	567,379	,539	,954
S15	148,1290	559,305	,652	,953
S16	148,7751	562,113	,622	,954
S17	147,9940	566,865	,630	,953
S18	147,5356	571,706	,633	,954
S19	148,0820	569,133	,576	,954
S20	148,5701	564,234	,607	,954
S21	147,3949	580,547	,443	,954
S22	147,7475	569,799	,656	,953
S23	148,2387	563,219	,678	,953
S24	148,1372	570,042	,482	,954
S25	148,1360	562,327	,635	,953
S26	148,3263	563,874	,645	,953
S27	148,3703	564,501	,631	,953
S28	147,4748	576,939	,474	,954
S29	148,1450	562,743	,677	,953
S30	148,3328	563,370	,642	,953
S31	148,2348	562,663	,658	,953
S32	148,0147	561,795	,694	,953
S33	147,3919	572,365	,596	,954
S34	147,2572	582,400	,414	,955
S35	147,8895	570,883	,470	,954
S36	148,1347	567,730	,582	,954
S37	147,2615	579,350	,520	,954
S38	147,1558	578,640	,533	,954
S39	147,2404	580,532	,473	,954
S40	147,5973	568,986	,634	,954

**Tablo 2. Varyans Analizi Sonuçları**

Bileşen	Varyans Değerleri			Yüklemelerin Yönlendirilmiş Toplamı		
	Toplam	% Varyans	Toplam %	Toplam	% Varyans	Toplam %
1	14,971	37,427	37,427	5,435	13,587	13,587
2	2,640	6,599	44,026	4,486	11,216	24,802
3	1,434	3,584	47,610	3,804	9,510	34,312
4	1,276	3,189	50,799	3,351	8,377	42,689
5	1,121	2,803	53,602	3,048	7,621	50,310
6	1,021	2,552	56,154	2,338	5,844	56,154
7	,927	2,318	58,472			
8	,882	2,204	60,676			
9	,832	2,079	62,756			
10	,823	2,059	64,814			
11	,738	1,846	66,660			
12	,724	1,809	68,469			
13	,676	1,691	70,160			
14	,665	1,662	71,822			
15	,642	1,604	73,426			
16	,628	1,569	74,995			
17	,591	1,477	76,472			
18	,583	1,457	77,929			
19	,574	1,436	79,364			
20	,542	1,354	80,719			
21	,530	1,326	82,045			
22	,496	1,240	83,284			
23	,490	1,224	84,508			
24	,469	1,172	85,681			
25	,459	1,147	86,827			
26	,456	1,141	87,968			
27	,422	1,055	89,024			
28	,420	1,049	90,073			
29	,415	1,038	91,111			
30	,396	,991	92,102			
31	,366	,916	93,018			
32	,363	,908	93,926			
33	,360	,901	94,827			
34	,358	,895	95,722			
35	,326	,816	96,537			
36	,315	,787	97,325			
37	,296	,739	98,064			
38	,288	,720	98,784			
39	,257	,642	99,425			
40	,230	,575	100,000			

**Tablo 3. Yönlendirilmiş Bileşen Matrisi**

	Bileşen					
	1	2	3	4	5	6
S1	<b>,516</b>	,177	,230	,180	,063	,366
S2	,069	,146	,074	,226	,076	<b>,692</b>
S3	,232	<b>,600</b>	,144	,024	-,096	,143
S4	,267	,262	,224	,061	,083	<b>,612</b>
S5	,118	<b>,583</b>	,355	,146	,210	,246
S6	,094	,409	<b>,541</b>	,152	,044	,211
S7	,054	<b>,563</b>	,427	,068	,315	,223
S8	,054	,483	<b>,523</b>	,051	,219	,253
S9	,233	,149	<b>,724</b>	,216	,161	,127
S10	,199	,082	<b>,700</b>	,247	,169	,206
S11	,324	,254	<b>,539</b>	,220	,149	,026
S12	,115	,133	,189	,015	,261	<b>,689</b>
S13	<b>,542</b>	,272	,267	,246	,015	,015
S14	<b>,517</b>	,253	,272	,170	,078	,134
S15	,161	,329	,347	,105	<b>,555</b>	,180
S16	,101	<b>,724</b>	,160	,164	,182	,205
S17	,229	,147	,368	<b>,541</b>	,270	,177
S18	<b>,532</b>	,101	,348	,378	,100	,102
S19	,198	,222	,144	<b>,659</b>	,052	,237
S20	,142	<b>,720</b>	,067	,301	,124	,127
S21	<b>,528</b>	-,032	,134	,333	,083	,060
S22	<b>,539</b>	,107	,379	,344	,161	,104
S23	,255	,261	,330	<b>,595</b>	,191	,065
S24	,237	,151	,111	<b>,589</b>	,073	,078
S25	,130	,382	,287	,068	<b>,609</b>	,155
S26	,158	,343	,193	<b>,599</b>	,236	,118
S27	,150	<b>,615</b>	,053	,380	,256	,114
S28	,340	-,037	-,029	,229	,414	<b>,520</b>
S29	,290	<b>,586</b>	,226	,371	,297	-,044
S30	,202	<b>,522</b>	,198	,142	,496	,009
S31	,180	,335	,287	,122	<b>,623</b>	,138
S32	,371	,297	<b>,588</b>	,330	,296	,004
S33	,215	<b>,646</b>	,216	,148	,205	-,027
S34	<b>,662</b>	-,015	-,003	,073	,193	,119
S35	,239	,044	-,027	,210	,443	<b>,525</b>
S36	,299	,282	,162	,271	<b>,546</b>	-,018
S37	<b>,737</b>	,102	,053	,127	,162	,059
S38	,697	<b>,644</b>	,117	,069	,072	,205
S39	<b>,716</b>	,061	,082	,110	,086	,077
S40	<b>,530</b>	,182	,246	,192	,273	,151



## **EK-2 Anket Soruları**

**FAKTÖR 1 Strateji** (*Zaman içerisinde belirlenmiş amaçlara ulaşmak için bir örgütün kıt kaynaklarını tahsise yönelik plan ya da eylem yöntemleri.*)

- 1- Bankamızda yaşanan değişimler yararlı oldu.
- 13- Bankamız müşterilerin memnuniyetine önem verir.
- 14- Bankamız geleceği konusunda güvenliyim.
- 18- Bankamız, sürekli kalitesini geliştirmeye çaba gösterir.
- 21- Banka politika ve prosedürlerine uyum önemlidir.
- 22- Banka yönetimi gerçekleştirilen değişim çalışmalarını sahiplenir ve destekler.
- 34- Bankamızda gerçekleşen değişimlere ve yeniliklere kolayca uyum sağlayabileceğime inanıyorum.
- 37- Sunduğumuz hizmetlerin yüksek kalitede olması için çalışırız.
- 39- Günlük işlerim değişebilir, ancak Bankamızın genel hedefleri değişmez.
- 40- Bankamız amaçları bana tam ve net olarak açıklanmıştır.

**FAKTÖR 2 Paylaşılan Değerler** (*Bir örgütün üyelerine özümsettiği belirgin anlamlar ya da yol gösterici kavramlar*)

- 3- Çalışanlar banka yararlarını kendi yararlarından yüksek tutar.
- 5- Bankamızda yönetim ve çalışanlar arasında karşılıklı ve açık bir iletişim var.
- 7- Yöneticiler çalışanların ihtiyaçları ve sorunları konusunda duyarlılardır.
- 16- Bankamız çalışanları birbirlerine karşı açık, dürüst ve tarafsız bir biçimde davranırlar.
- 20- Bankamızda işlerin iyi gerçekleşmesi için herkes dayanışma içinde çalışır, birbirlerine yardımcı olur.

27- Bankamızda çalışanlar arasındaki iş ilişkileri, işlerimizi yerine getirmemizi kolaylaştırıyor.

29- Her kademedeki yöneticiler, Bankamızın hedeflerine ulaşabilmek için işbirliği içindedir.

30- Yöneticilerimiz, elemanlarına derin güven duyarlar.

33- Bankamız iş ahlakına ve dürüstlüğe önem verir.

38- Halk Bankası için çalışmaktan gurur duyuyorum.

**FAKTÖR 3 Personel** (*Bir örgütteki yerleşik kişisel gelişim, destek ve tanıma uygulamaları*)

6- Bankamız, hedeflerine ulaşmasında katkıda bulunanlar yeterli derecede ödüllendirilirler.

8- Yöneticiler çalışanlarını çeşitli şekillerde ödüllendirir.

9- Bankamız çalışanlarının sürekli eğitim ve gelişimi yönetim tarafından desteklenir.

10- Banka, işimde etkili olabilmem için bana gerekli eğitimleri sağlar.

11- Yönetim, aktif olarak organizasyonun her kademesinden sürekli katılım bekler.

32- Bankamız yenilikçi fikirlere sahip insanları destekler.

**FAKTÖR 4 Sistemler** (*Örgüt içerisinde işlemsel hale getirilmiş rutinleştirilmiş süreçler*)

17- İşimde etkili olabilmek için gereken her türlü bilgi geliyor.

19- İş prosedürleri, işlerimi yürütmeme yardımcıdır.

23- Organizasyon yapımız, hizmetlerimizde ihtiyaç duyulan değişiklikleri hızla yapmamızı sağlar.

24- Bankada işlerin zamanında bitirilmesi için prosedürlerin dışına çıkmak gerekmez.

26- Organizasyon yapımız, iş akışını kolaylaştıracak şekildedir.

**FAKTÖR 5 Yönetim Stili** (*Anahtar yöneticilerin davranış kalıpları*)

15- Yöneticim plan ve hedeflerinden bizi haberdar ediyor.

25- Yöneticim bilgi ve tecrübelerini bizlerle paylaşır ve bizleri eğitir.

31- Yöneticilerim, işimi etkileyecek kararlara katılımımı sağlar.

36- Bankamızda tüm yöneticiler karar verme ve kararları uygulama olanağına sahiptirler.

**FAKTÖR 6 Yapı** (*Personelin görev, yetki ve sorumluluk ilişkisi*)

2- Sahip olduğum yetki ve sorumluluklar, yaptığım işi yürütmemde yeterlidir.

4- İşim beni tatmin ediyor.

12- Vasıflarıma uygun bir işte görevlendirildiğime inanıyorum.

28- Organizasyondaki görevlerimin net olarak bilincindeyim.

35- Günlük işlerimin neler olacağı hakkında karar verebilme özgürlüğüne sahibim.

### EK-3 Eşleştirilmiş Örneklem T-Testi Sonuçları

#### Faktör 1 - Eşleştirilmiş Örneklem T-Testi

	Eşleştirilmiş Farklılıklar			t	df	Sig. (2-tailed)	
	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata				
Çift 1	I1 - S1	-,65724	,22464	,00467	-140,831	2316	,000
Çift 2	I13 - S13	-,67144	,21234	,00441	-152,211	2316	,000
Çift 3	I14 - S14	-,35836	,26848	,00558	-64,249	2316	,000
Çift 4	I18 - S18	-,66215	,23461	,00487	-135,855	2316	,000
Çift 5	I21 - S21	-,13417	,25017	,00520	-25,816	2316	,000
Çift 6	I22 - S22	-1,09771	,25559	,00531	-206,733	2316	,000
Çift 7	I34 - S34	-,04957	,15410	,00320	-15,483	2316	,000
Çift 8	I37 - S37	-,24784	,15631	,00325	-76,320	2316	,000
Çift 9	I39 - S39	-,64529	,19579	,00407	-158,646	2316	,000
Çift 10	I40 - S40	-1,07275	,23170	,00481	-222,858	2316	,000

#### Faktör 1 - Eşleştirilmiş Örneklem İstatistikleri

	Ortalama	N	Std. Sapma	Std. Hata	
Çift 1	I1	3,4330	2317	,95614	,01986
	S1	4,0902	2317	,96129	,01997
Çift 2	I13	3,6449	2317	,83737	,01740
	S13	4,3164	2317	,83560	,01736
Çift 3	I14	3,6244	2317	1,09568	,02276
	S14	3,9827	2317	1,09940	,02284
Çift 4	I18	3,6011	2317	,80504	,01672
	S18	4,2633	2317	,80730	,01677
Çift 5	I21	4,2698	2317	,75288	,01564
	S21	4,4040	2317	,73580	,01529
Çift 6	I22	2,9536	2317	,83127	,01727
	S22	4,0514	2317	,84018	,01745
Çift 7	I34	4,4921	2317	,69203	,01438
	S34	4,5416	2317	,69703	,01448
Çift 8	I37	4,2895	2317	,67717	,01407
	S37	4,5373	2317	,67908	,01411
Çift 9	I39	3,9132	2317	,68280	,01418
	S39	4,5585	2317	,69333	,01440
Çift 10	I40	3,1288	2317	,89954	,01869
	S40	4,2016	2317	,89348	,01856

## Faktör 2 - Eşleştirilmiş Örneklem T-Testi

	Eşleştirilmiş Farklılıklar			t	df	Sig. (2-tailed)
	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata			
Çift 1 I3 - S3	-,33491	,21685	,00451	-74,340	2316	,000
Çift 2 I5 - S5	-,30877	,32614	,00678	-45,571	2316	,000
Çift 3 I7 - S7	-,21331	,31064	,00645	-33,055	2316	,000
Çift 4 I16 - S16	-,06803	,31843	,00662	-10,283	2316	,000
Çift 5 I20 - S20	-,12151	,28241	,00587	-20,711	2316	,000
Çift 6 I27 - S27	-,02669	,24120	,00501	-5,327	2316	,000
Çift 7 I29 - S29	-1,05421	,31293	,00650	-162,157	2316	,000
Çift 8 I30 - S30	-,31638	,30318	,00630	-50,231	2316	,000
Çift 9 I33 - S33	-,15086	,15961	,00332	-45,498	2316	,000
Çift 10 I38 - S38	-1,08691	,18673	,00388	-280,183	2316	,000

## Faktör 2 - Eşleştirilmiş Örneklem İstatistikleri

	Ortalama	N	Std. Sapma	Std. Hata
Çift 1 I3	3,6090	2317	1,16116	,02412
S3	3,9439	2317	1,16600	,02422
Çift 2 I5	2,7284	2317	1,22902	,02553
S5	3,0371	2317	1,21320	,02520
Çift 3 I7	2,8104	2317	1,18277	,02457
S7	3,0237	2317	1,16729	,02425
Çift 4 I16	2,9557	2317	1,14111	,02371
S16	3,0237	2317	1,13351	,02355
Çift 5 I20	3,1072	2317	1,09743	,02280
S20	3,2287	2317	1,08903	,02262
Çift 6 I27	3,4019	2317	1,04226	,02165
S27	3,4286	2317	1,04175	,02164
Çift 7 I29	2,5997	2317	1,03937	,02159
S29	3,6539	2317	1,02735	,02134
Çift 8 I30	3,1497	2317	1,06479	,02212
S30	3,4661	2317	1,06088	,02204
Çift 9 I33	4,2561	2317	,82946	,01723
S33	4,4070	2317	,83252	,01730
Çift 10 I38	3,5562	2317	,69168	,01437
S38	4,6431	2317	,68974	,01433

### Faktör 3 - Eşleştirilmiş Örneklem T-Testi

	Eşleştirilmiş Farklılıklar			t	df	Sig. (2-tailed)
	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata			
Çift 1 I6 - S6	-1,02361	,41903	,00871	-117,585	2316	,000
Çift 2 I8 - S8	-,59947	,39096	,00812	-73,808	2316	,000
Çift 3 I9 - S9	-,38144	,22567	,00469	-81,359	2316	,000
Çift 4 I10 - S10	-,23144	,23232	,00483	-47,953	2316	,000
Çift 5 I11 - S11	-,13792	,20848	,00433	-31,843	2316	,000
Çift 6 I32 - S32	-,62716	,25201	,00524	-119,789	2316	,000

### Faktör 3 - Eşleştirilmiş Örneklem İstatistikleri

	Ortalama	N	Std. Sapma	Std. Hata
Çift 1 I6	2,0454	2317	1,17005	,02431
S6	3,0691	2317	1,16084	,02412
Çift 2 I8	2,3190	2317	1,17362	,02438
S8	2,9184	2317	1,13767	,02363
Çift 3 I9	3,3277	2317	1,05515	,02192
S9	3,7091	2317	1,05011	,02182
Çift 4 I10	3,4902	2317	1,05259	,02187
S10	3,7216	2317	1,05330	,02188
Çift 5 I11	3,5837	2317	1,02795	,02136
S11	3,7216	2317	1,03092	,02142
Çift 6 I32	3,1570	2317	1,04065	,02162
S32	3,7842	2317	1,03190	,02144

#### Faktör 4 - Eşleştirilmiş Örneklem T-Testi

	Eşleştirilmiş Farklılıklar			t	df	Sig. (2-tailed)
	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata			
Çift 1 I17 - S17	-,37799	,25889	,00538	-70,279	2316	,000
Çift 2 I19 - S19	-,32756	,23129	,00480	-68,170	2316	,000
Çift 3 I23 - S23	-1,05015	,34205	,00711	-147,785	2316	,000
Çift 4 I24 - S24	-,00697	,19685	,00409	-1,703	2316	,089
Çift 5 I26 - S26	-,75857	,32410	,00673	-112,663	2316	,000

#### Faktör 4 - Eşleştirilmiş Örneklem İstatistikleri

	Ortalama	N	Std. Sapma	Std. Hata
Çift 1 I17	3,4269	2317	,96862	,02012
S17	3,8049	2317	,96748	,02010
Çift 2 I19	3,3893	2317	,97442	,02024
S19	3,7169	2317	,97337	,02022
Çift 3 I23	2,5101	2317	1,02678	,02133
S23	3,5602	2317	1,01135	,02101
Çift 4 I24	3,6547	2317	1,10600	,02298
S24	3,6616	2317	1,10906	,02304
Çift 5 I26	2,7140	2317	1,06615	,02215
S26	3,4726	2317	1,03928	,02159

#### Faktör 5 - Eşleştirilmiş Örneklem T-Testi

	Eşleştirilmiş Farklılıklar			t	df	Sig. (2-tailed)
	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata			
Çift 1 I15 - S15	-,32271	,29012	,00603	-53,543	2316	,000
Çift 2 I25 - S25	-,51418	,33378	,00693	-74,150	2316	,000
Çift 3 I31 - S31	-,61262	,31987	,00665	-92,190	2316	,000
Çift 4 I36 - S36	-,61472	,30578	,00635	-96,768	2316	,000

### Faktör 5 - Eşleştirilmiş Örneklem İstatistikleri

		Ortalama	N	Std. Sapma	Std. Hata
Çift 1	I15	3,3471	2317	1,16725	,02425
1	S15	3,6698	2317	1,17148	,02434
Çift 2	I25	3,1487	2317	1,10672	,02299
2	S25	3,6629	2317	1,10458	,02295
Çift 3	I31	2,9515	2317	1,06945	,02222
3	S31	3,5641	2317	1,05785	,02198
Çift 4	I36	3,0495	2317	1,01922	,02117
4	S36	3,6642	2317	1,01133	,02101

### Faktör 6 - Eşleştirilmiş Örneklem T-Testi

		Eşleştirilmiş Farklılıklar			t	df	Sig. (2-tailed)
		Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata			
Çift 1	I2 - S2	-,12885	,28428	,00591	-21,818	2316	,000
Çift 2	I4 - S4	-,13964	,23688	,00492	-28,376	2316	,000
Çift 3	I12 - S12	,06122	,26276	,00546	11,215	2316	,000
Çift 4	I28 - S28	-,38964	,19515	,00405	-96,108	2316	,000
Çift 5	I35 - S35	-1,05631	,32490	,00675	-156,495	2316	,000

### Faktör 6 - Eşleştirilmiş Örneklem İstatistikleri

		Ortalama	N	Std. Sapma	Std. Hata
Çift 1	I2	3,4158	2317	1,22224	,02539
1	S2	3,5447	2317	1,22626	,02548
Çift 2	I4	3,6441	2317	1,10568	,02297
2	S4	3,7838	2317	1,11100	,02308
Çift 3	I12	3,7941	2317	1,22048	,02536
3	S12	3,7328	2317	1,23381	,02563
Çift 4	I28	3,9345	2317	,83973	,01745
4	S28	4,3241	2317	,84088	,01747
Çift 5	I35	2,8531	2317	1,09455	,02274
5	S35	3,9094	2317	1,09973	,02285



## **EK-4 Halk Bankası Genel Müdürü Hüseyin Aydın'la 26 Ağustos 2008 Tarihinde Yapılan Özel Mülakat**

### **Daha önce bir banka ya da şirketin birleşme sürecinde yer aldınız mı?**

Hayır. Birleşme sürecinden önce bir ön çalışma olarak, daha önceki banka birleşmelerinden Töbank, Sümerbank, Etibank ve Emlak Bankasının Halk Bankasına, Odibank, İstanbul Bankası, Hisarbank ve Emlak Bankasının Ziraat Bankasına devirlerini gözlemledim.

Söz konusu banka devirleri banka yönetimlerinin görüşleri alınmadan alınan kararlara istinaden yapılmıştır. Pamukbank'ın Halk Bankasına devri ise her iki banka yönetiminin mutabakatı ile gerçekleşmiştir.

Bilindiği üzere Halk Bankasına geçmiş dönemde birçok bankanın devri yapıldı. Bunlar TÖBANK, SÜMERBANK, ETİBANK ve EMLAK BANKASI . Bunlar banka birleşmesinden ziyade devir niteliği taşımaktadır. Bu devirleri sırası ile anlatacak olursak, TÖBANK(Türkiye Öğretmenler Bankası) Aktif ve Pasifi ile bir bütün olarak Halkbankasına devir edilmiştir. O yıllarda teknolojinin gelişme dönemi içerisinde olması nedeniyle TÖBANK'ın Halk Bankasına devir işlemleri tamamıyla manuel olarak gerçekleştirilmiştir. İşlemlerin manuel yapılması devir işlemlerinin süresini uzatmış, mutabakatların yapılması uzun bir süreyi almıştır. TÖBANK personelinden isteyenlerin yasal hakları ödenerek ayrılmaları sağlanmış, Halk Bankasında çalışmak isteyenlerinde intibakları yapılarak banka personeli olması sağlanmıştır. Halk Bankasına geçen tüm personelin ücretlerinde gerileme olmuştur. Üst düzey personelde ise unvan kayıpları yaşanmıştır. Bilhassa yönetici pozisyonlarında (şube müdürleri) maaşlarda yarı yarıya düşüş olmuş, şube müdürlerinde bir iki istisna hariç tamamı müdür yardımcısı yapılmıştır. Sümerbank devri ise, sadece Sümerbank'ın Mevduatlarının devrinden ibaret olup, manuel ortamda yapılmıştır. Sümerbank şubelerinin mevduatlarının devri Halkbank Şubeleri aracılığıyla devir alınmış, devir alınan mevduat mudilerine Halkbank cüzdanları verilmiş müşterilerin mağduriyeti olmamıştır. Sümerbank personelinden çok az sayıda bir personel Kadro karşılığı sözleşmeli olarak Halk Bankasına geçmiştir.

ETİBANK devri ise aynı Sümerbank devrinin aynı olarak gerçekleşmiştir.

T.Emlak Bankasının devri ise, ilk önce Emlak Bankası Aktif ve Pasifi ile Ziraat Bankası tarafında devir alınmış, devir alındıktan sonra Emlak Bankasının 96 şubesi, Ziraat Bankası ile yapılan bir protokol kapsamında Halk Bankasına devredilmiştir. Devir alınan şubeler uzunca bir süre Emlak Bankasının sistemi üzerinden faaliyetlerine devam etmek zorunda kalmışlardır. Devir alınan 96 şube sadece kendi aralarında işlem yapabilmişler, Halk Bankasının diğer şubeleri ile havale, çek tahsilatı gibi bankacılık işlemlerini yapamamışlar, sanki ayrı bir banka gibi faaliyet göstermişlerdir. Emlak bank personelinin bir bölümü Ziraat Bankasına, bir bölümü de Halk Bankasına başlamıştır. Unvan ve Özlük haklarında bir gerileme yaşanmamıştır.

Bu devir sağlıklı bir devir olmamış, birçok problemlerle karşılaşmış, çözümü uzun yıllara yayılmıştır. Bugünkü tarih itibariyle az da olsa çözüme kavuşturulamayan problemler bulunmaktadır.

Bu devir ve birleşmelerin olumlu ve olumsuz yönleri incelenmiş, Pamukbank birleşiminde karşılaşılabilecek sorunların neler olabileceği, bunların nasıl ortadan kaldırılabileceği, üzerinde çalışmalar yapılmıştır.

**Birleşme süreci sırasında bu konuda tecrübeli kişilerden yararlanmaya özen gösterdiniz mi?**

Evet. Bir “Özelleştirmeye Hazırlık Danışmanlığı” hizmeti aldık. Söz konusu danışmanlık hizmeti kapsamında Bankanın özelleştirmeye hazırlanmasının gözden geçirilmesi ve bir özelleştirme stratejisi geliştirilmesi konusunda yardım aldık. Danışmanlık şirketi tarafında düzenlenen raporda birleşme ile ilgili bir takvim verilmiş, fakat birleşme verilen takvimde belirtilen süreden daha kısa sürede bitirilmiştir.

Özel görevlendirme ve proje grupları oluşturma yönünde bir yapılanmaya gidildi.

Birleşmenin sağlıklı olabilmesi için bir Yönlendirme Komitesi oluşturuldu. Bu komitede Halk Bankasında Murahhas Aza olarak görev yapan Hasan Cebeci, Hüseyin AYDIN, Mehmet Emin ÖZCAN, Cemil ÖZDEMİR ve Pamukbank'ta görev yapan Salim ALKAN ve Selahattin MUTLU yer almışlardır.Fakat yönlendirme komitesi sağlıklı işlememiş, yönlendirme komitesinde yer alan Operasyon ve İnsan Kaynaklarından sorumlu Murahhas Azanın Koordinatörlüğünde birleşme çalışmaları yürütülmüştür. Birleşme çalışmalarının en kısa zamanda, sorunsuz ve planlı bir şekilde

tamamlanabilmesini sağlamak için İnsan Kaynakları ve Organizasyondan sorumlu Genel Müdür Yardımcısının Başkanlığında proje grupları oluşturulmuş ve bu çalışmaların bir proje dahilinde yürütülmesi kararlaştırılmış, projenin en etkin yönetimi ve uygulanmasını sağlamak amacıyla proje yönetimi metodolojisi uygulanmış ve buna yönelik bir proje organizasyon yapısı oluşturulmuştur. Oluşturulan proje gruplarında her iki bankada görev yapan üst düzey yetkililer (Genel Müdür Yardımcısı, Daire Başkanı v.s.) görev almışlardır. Ayrıca Proje gruplarının altında alt proje grupları da oluşturulmuştur. Alt proje gruplarının başına ise(Daire Başkanı, Birim Yöneticisi) her iki bankada görev yapan bölüm yöneticileri görev almışlardır.

**Birleşmenin başarısı için birleşme nedenlerinin tüm çalışanların anlayacağı ve kabul edebileceği şekilde tanımlanması büyük önem arz etmektedir. Aksi taktirde ortaya çıkabilecek söylentiler birleşmeyi olumsuz etkileyebilmektedir. Siz bu tür bir tanım yaptınız mı?**

Hayır.

**Bir birleşme stratejisi belirlediniz mi?**

Evet. Birleşme stratejisi belirlenmeden önce, her iki bankanın avantajları ve dezavantajları belirlendi. Her iki bankanın avantajları göz önüne alınarak birleşmedeki ana stratejilerin neler olacağı saptandı. İlk önce Halkbank sistemi üzerinde mi yoksa Pamukbank sistemi üzerinde mi birleşmenin olacağını kararının verilmesi gerekiyordu. Her iki bankanın sistemlerinin avantajları ve dezavantajları tesbit edildi. Halk Bankasını sisteminin yarı dağınık bir sistem olması, raporlamaların gecikmeli ve sağlıklı alınabilmesi, Bankanın genel durumunun günlük takip edilememesi, risk doğurucu işlemlerin çoğunlukta oluşu, bu sistem üzerinde birleşme yapılırsa dahi ileride mecburen merkezi sisteme geçilmesinin gerekliliği de göz önünde bulundurularak merkezi yapıda olan Pamukbank sistemi üzerinde birleşmenin yapılmasına karar verildi. Belirlenen birleşme stratejisinin ana hatları; birleşme çalışmalarının proje zaman planı dahilinde gerçekleştirilerek, birleşmenin en kısa zamanda her iki banka personeli için bir sinerji yaratmasının sağlanması, birleşme sonrasında Pamukbank bankacılık sisteminin kullanılması, Pamukbank'ın genç personelinin kaybedilmeyerek Halkbank bünyesine adapte edilmesi, birleşme sonrasında Bankanın daha müşteri odaklı bir yapılanma ve anlayışı özümseyerek özellikle bireysel bankacılık alanına eskisinden

daha fazla ağırlık vermesi, mevcut Pamukbank şubelerinden uygun lokallerde olanların korunmasıdır.

### **Birleşmeyi yönetecek bir takım kurdunuz mu?**

Evet. Birleşme projesini yöneten takıma ilişkin organizasyon şeması ekte yer almaktadır. Ekteki Organizasyon şemasından da görüleceği üzere Yönlendirme Komitesinin altında, İnsan Kaynakları ve Organizasyondan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısının(Halk Bankası) Başkanlığında proje grupları oluşturuldu. Proje Grupları 7 ana gruptan oluştu. (Bilgi Teknolojiler, Organizasyon ve İnsan Kaynakları, Operasyon, Pazarlama, Krediler, Hazine Yönetimi ve Yurt Dışı İlişkiler, Kontrol ve Teftiş Kurulu) Ana Proje gruplarının başkanlıklarına her iki bankada görev yapan ilgili birimlerin üst düzey yöneticileri(Genel Müdür Yardımcıları-Birim Yöneticileri) görevlendirilmiştir. Ayrıca ana proje gruplarının altında Daire Başkanları ve Birim Müdürlerinin başkanlığında tali proje grupları da oluşturulmuştur.

Her proje grubu projelerini belirlerken, iki hususu göz önünde bulundurmuşlardır. Birincisi Birleşmeden önce bitmesi gereken projeler, ikincisi birleşmeden sonra bitirilebilecek projeler olmak üzere proje geliştirmişlerdir. Proje Yöneticisinin Başkanlığında yapılan toplantılar sonucunda projeler belirlenmiştir. Öncelikli projeler belirlenirken birleşmeden sonra temel bankacılık işlemlerinin ilk etapta yapılabilmesi hedeflenmiştir.(Hesaba para yatırma, para çekme, hesap açma, çek tahsilatı, provizyon, takas, eft işlemleri)

Tüm projeler adımlandırılmış ve birleşme tarihine göre belirli bir takvime bağlanmış ve projelerin gerçekleştirme adımlarının takibi oluşturulan Koordinasyon Ofisi tarafından adım adım takip edilmiştir. Gecikme olabilecek projelerde proje ekipleri koordinasyon ofisi tarafında uyarılarak zamanında bitirilmesi temin edilmiştir.

İlk önce her iki bankada bulunan bankacılık ürünleri tespit edilmiş, Halk Bankasında bulunan Pamukbank 'ta bulunmayan bankacılık ürünleri (Kooperatif kredileri, fon kaynaklı krediler gibi) tespit edilerek, ilk önce ilgili kredi birimleri, operasyon birimleri tarafından bu ürünlerle ilgili yazılım talebinde bulunularak bu yazılımların birleşmeden önce tamamlanması sağlanmıştır.

Proje ekipleri sık sık İstanbul ve Ankara da bir araya gelerek yarı zamanlı olarak çalışmışlar ve projelerin zamanında bitirilmesi yönünde gerekli çalışmaları yapmışlardır. Yalnız Bilgi Sistemlerindeki yazılım ekipleri tam zamanlı olarak çalışmak zorunda kalmışlardır.

Operasyonel anlamda yapılması gereken tüm işlemlerle ilgili alınması gereken kararlar için proje ekiplerine tüm yetkiler verilmiştir.

**Birleşme öncesinde Pamukbank'ın İnsan Kaynakları'na ilişkin örgütsel, finansal ve hukuki özelliklerini incelediniz mi, bu alanlarda karşılaştığınız sorunların çözümüne yönelik ne tür politikalar geliştirdiniz? Göz ardı ettiğiniz hususlar oldu mu?**

Evet. İncelenen konular içerisinde göz ardı edilenler bulunmamaktadır. Pamukbank'ın örgütsel özellikleri tamamıyla oluşturulan ekipler tarafından en ince ayrıntısına kadar incelenmiştir. Söz konusu incelemeler birleşme projesinde olduğu gibi bir proje yönetimi yapılanması içerisinde (İnceleme ve Değerlendirme Projesi) yürütülmüş ve görevlendirilen Banka personeli tarafından yerine getirilmiştir. Personelin istihdam politikaları incelenmiş, şubeler ve genel müdürlük bazında personelin tüm özlük hakları tüm ayrıntısına kadar incelenmiştir. Personelin birikmiş izinleri ve bunun toplam mali tutarı, personelin kıdem tazminatlarının mali tutarı, personelin tabi olduğu emekli sandığının durumu, aktüerya açığının ne kadar olduğu ve bankaya ne kadar yük getireceği ile ilgili inceleme yaptırılmış ve rapor tanzim ettirilmiştir. Personelin ücretleri ile ilgili olarak detaylı bir çalışma yapılmış, kişi ve unvan bazında ücretler tespit edilmiş ve Halk Bankasındaki ücretlerle karşılaştırılması yapılmış, ücret ve unvan eşleştirilmelerinin nasıl yapılacağına yöntemi belirlenmiş ve belirli bir program dahilinde takvime bağlanmış ve uygulaması başarı ile sonuçlandırılmıştır.

Yönetici pozisyonu haricindeki personelin sendikalı olması nedeniyle bağlı olduğu sendika temsilcileri ve sendika yetkilileri ile toplantılar düzenlenerek mevcut durum ve birleşmeden sonra sorunlar yaşanıp yaşanmayacağı konusunda görüşmeler yapılmış ve herhangi bir sorunla karşılaşılmayacağı sonucuna varılmıştır.

Ayrıca birleşme ile ilgili bu konuda uzmanlaşmış kişilerden hukuk danışmanlığı alınmış, bu konuda çıkması muhtemel sorunlar tespit edilmiş ve TMSF yetkilileri ile

görüşmeler yapılmıştır. Genel olarak mutabakata varılmış, sorunların ve ileride çıkabilecek risklerin tasfiyesi yöntemi belirlenerek protokol imzalanmıştır. İmzalanan protokol doğrultusunda çıkan sorunlar ve meydana gelen risklerin tasfiyesinde herhangi bir sorun yaşanmamaktadır.

**Birleşme öncesinde her iki bankanın örgüt kültürünü dikkate aldınız mı?**

Evet. Birleşme öncesinde Halkbank'ın kurum kültürünün temel özellikleri, 2000 yılında başlayan yeniden yapılandırma çalışmaları paralelinde bir miktar değişime uğramış olsa da, özellikle KOBİ ve esnaf bankacılığı konusunda uzmanlaşmış, pazarlama ve müşteri odaklılık nosyonunun yeterince oluşmadığı, çalışanlarında “devlet memuru” zihniyetinin izlerine hala rastlanan, bireysel ürünlerde zayıf, çalışan memnuniyetinin göreceli olarak daha düşük olduğu, bir anlamda “hantal” bir yapı sergilemekteydi. Yeniden yapılanma süreci içerisinde önemli bir personel kaybı da yaşanmıştı.

Pamukbank'ta ise TMSF Yönetimine geçtikten sonra, uzun bir süre duraksama dönemine girmiş, krediler ve pazarlama faaliyetleri askıya alınmış, personelin bir bölümü başka bankalara geçmişti. Pamukbank'ın kurum kültüründe ise, görece genç personel, özellikle bireysel ürünlerde ön plana çıkan dinamik ve yenilikçi bir yapı, yerleşmiş müşteri odaklılık gibi temel özellikler ön plana çıkmaktaydı. Pamukbank'ın kurum kültüründe olan bu yapı Halkbank'ın noksan olan yönlerini kapatmak ve bilhassa bireysel ürünler bazında eksikliğini giderecekti. Kısaca Halk Bankasının eksik yönleri büyük oranda Pamukbank'ın güçlü olan yönleri ile giderilmiş olacaktı.

**Bankaların örgüt kültürlerinde birleşmeyi olumsuz etkileyen unsurlar var mıydı?**

Hayır.

**Birleşme sonrasında Halkbank'ın örgüt kültüründe bir değişim oldu mu?**

Evet. Birleşme olmadan önce iki kurumun kültürünün iyi yönlerini alarak yeni bir kurum kültürü oluşturmak ve bunuda başarı ile uygulamak için birleşmeden sonra gerek Genel Müdürlük bünyesinde ve gerekse şubelerde karma bir yapı oluşturmak kararı aldık. Birleşme sonrasında bunu uygulamaya sokarak şubeleri karma hale getirdik. Bir müddet sonra eğitime ağırlık vererek personelin kaynaşmasını sağladık. Birleşme sonrasında Halkbank'ın kurum kültüründe, daha dinamik ve yenilikçi bir yapı, müşteri odaklı çalışma, çalışan memnuniyetinin artışı yönünde bir değişiklik gözlenmiştir. Ayrıca performans sisteminin de uygulamaya konulması bilhassa Halk

personelinin bakış açısını değiştirmiş, işlemlere kar odaklı bakmayı da öğrenmiştir. Eskiden Faiz dışı gelirlerin giderleri karşılama oranı % 30 lar civarında iken bu oran dönemler itibariyle yükselmeye başlamış, şubelerin bu oranları % 100 seviyelerine gelmiştir.

Ayrıca iki bankanın kurum kültürünü uyumlu hale getirmek için öncelikle üzerinde durulan ve uygulanan husus her iki banka personelinin hem fiziksel olarak aynı mekanlarda karıştırılması ve bir arada çalışmalarının sağlanması hem de aynı vizyon ve misyona yönelik olarak çalışmaya yönlendirilmeleri olmuştur. Diğer taraftan söz konusu personelin özlük hakları da en kısa zamanda birbirine uyumlu hale getirilmiştir.

### **Birleşme ve birleşmenin gidişatı hakkında çalışanları bilgilendirdiniz mi?**

Evet. Personelin bilgilendirilmesine Bölgeler kanarıyla şubeler bazında başlanılmış tüm şube personeli yetkililer tarafında aralıklı olarak gerek yüz yüze ve gerekse elektronik duyurular aracılığıyla bilgilendirilmiştir. İcra Kurulu Başkanı ve Genel Müdür tarafından yayımlanan ve projede geline yasal ve uygulama alanındaki gelişmelerin adım adım paylaşılması elektronik duyurular ile yapılmıştır. Diğer taraftan, Genel Müdürlük birimleri tarafından da tüm bölgelerde bilgilendirme toplantıları gerçekleştirilmiştir. Ayrıca Halk Bankası personeli için yabancı bir sistem olan MİSTRAL ile ilgili tüm kullanıcılar eğitimden geçirilerek bilgilendirilmişlerdir.

Gerek Ankara ve gerekse İstanbulda oluşturulan her iki bankanın üst düzey yöneticilerinin de bulunduğu proje ekiplerinin yöneticileri ve sorumluları ile çok sık bir araya gelinmiş ve gelişmeler proje bazında tek tek ele alınmış ve karşılanların aşılması için alınması gereken kararlar çoğunlukla bu toplantılarda karara bağlanmış ve birleşme projesinin sağlıklı şekilde tamamlanması temin edilmiştir.

Birleşme projelerinin gerçekleşme durumları geniş katılımlı bir toplantıda birleşme için en uygun zamanın seçilmesine özen gösterilmiş ve tatil süresinin uzun olacağı 2004 yılının ramazan bayram tatilinin en uygun zaman olduğu ve sorunlar olduğu takdirde çözüm için zamanın olacağı düşünülerek karar verilmiştir. İki bankanın bilgilerinin birleştirilme süreçleri adım adım tespit edilmiş ve gelişmeler oluşturulan ekipler tarafından anlık olarak takip edilmiştir. Birleşme anında ve birleşmeden sonra karşılaşılabilecek sorunların çözümünün hangi ekipler tarafından yerine getirileceği ve şube personelinin konular itibariyle nereleri arayacağı detaylandırılmış ve tüm personele

bilgi verilmiştir. Her iki bankanın personeli özverili bir şekilde çalışarak bilgilerin elverdiği ölçüde sağlıklı bir şekilde aktarılmasını sağlamış ve birleşmenin ilk gününde karşılaşılan ve çözümlenmesi gereken sorunları anında ilgili ekiplere ulaştırarak kısa sürede giderilmesini sağlamışlardır.

**İki bankanın entegrasyonunda Merkezi Yönetim ya da Yerinden Yönetim yaklaşımlarından hangisini benimsediniz?**

İki bankanın entegrasyonunda **Merkezi Yönetim** yaklaşımı benimsenmiştir. Birleşme konusunda mutabakata varılması neticesinde Halk Bankasından iki Yönetim Kurulu Murahhas Üyesi Pamukbank Yönetim Kuruluna atanmış, bankayı ayrıntısına kadar tanıma imkanı bulmuşlardır. PAMUKBANK'ın örgüt yapısını ayrıntısına kadar inceleme imkanı bulmuşlar ve bankanın avantajlı yönlerini tesbit ederek Halk Bankasına ne tür bir katkı sağlayacağı konusunda bilgi sahibi olarak sürekli banka yönetimini bilgilendirerek, birleşme kararının alınmasında etkili olmuşlardır.

Ayrıca Operasyon ve İnsan Kaynaklarından sorumlu Yönetim Kurulu Murahhas Üyesi birleşme sırasında aktif olarak görev almış ve Yönetim Kurulu adına birleşmeyi yöneterek başarı ile birleşmeyi tamamlamıştır.

**Birleşme sürecine çalışanların katılımını sağladınız mı? Onların fikirlerinden yararlandınız mı?**

Evet. Birleşme sürecinine başından sonuna kadar birleşmenin tüm aşamalarında çalışanların katılımı sağlanmıştır. Daha önceki sorularda da ayrıntılı şekilde anlatıldığı üzere proje ekipleri oluşturulmuş ve oluşturulan proje ekipleri aracılığıyla personelin tamamının katılımı sağlanması yoluna gidilmiştir. Birleşmenin sağlıklı şekilde sonuçlandırılması için projelerin tespiti çalışanlar tarafında belirlenmiş ve yöneticilerin onayına sunulmuş ve bu toplantılarda fikir paylaşımına önem verilerek projeler üzerinde tartışmalar yapılarak sağlıklı projeler tespit edilmiştir. Kısaca toplantılarda fikir paylaşımı yöntemini benimsenmiştir.

Tespit edilen projeler ile ilgili alt proje gruplarının tespitinde ve projelerin adımlandırılmasında tamamı ile personel görev almış ve onların fikirlerinden de yararlanılmıştır. Birleşmenin başında sonucuna kadar gerek Genel Müdürlük te görev yapan ve gerekse şubelerde görev yapan tüm personel katılmış ve onların özverili bir şekilde çalışmaları neticesinde başarılı bir birleşme sağlanmıştır.



**Birleşme ile birlikte kilit çalışanlardan kaybettikleriniz oldu mu? Kilit personeli elde tutmak için ne gibi politikalar izlediniz?**

Birleşmeden önce Pamukbank'ın TMSF' nin yönetimine geçtiği tarihten birleşmenin gerçekleştiği yaklaşık iki senelik bir dönemde, bankada görev yapan bilhassa üst düzey yöneticilerin (Genel Müdür Yardımcısı, Birim Yöneticisi, Şube Müdürü ) önemli bir bölümü bankadan ayrılarak başka bankalara geçmişlerdi. Ayrıca alt düzey personelden de ayrılanlar olmuştu. Dolayısıyla ayrılacak durumda olan personel sayısının minimal düzeyde olacağı tahmin edilmekteydi. Bankanın esas ihtiyacı genç olan alt personelin yanı sıra bilhassa pazarlama birimlerinde görev yapan yetkili ve yetkisiz düzeydeki personeldi. Bilhassa şubelerde görev yapan MİY düzeyindeki personele bankanın gereksinimi vardı. Çünkü daha önceleri bankada pazarlama birimi yoktu, ancak yeniden yapılanmadan sonra pazarlama birimleri oluşturulmuş ve tecrübeli personel sayısı çok yetersizdi. Bu nedenle bu gruba bankanın çok ihtiyacı vardı. Personel ayrıntılı bir şekilde bilgilendirilerek mali olarak kayıplarının olmayacağı hatta alt kademe personelde artışların olacağı, herkesin unvan kayıplarının olmayacağı herkese eşdeğer görev verileceği konusunda tüm personel bilgilendirilmiştir.

Birleşmeden hemen sonra Pamukbank'tan üç adet personelin Genel Müdür Yardımcılığına atanması, bazı birim yöneticilerinin Daire Başkanı yapılmış olması Pamukbank personeli üzerinde olumlu etki yapmış ve ayrılmayı düşünen bazı personelinde ayrılmaktan vazgeçmesi yönünde etkili olduğu söylenebilir.

**Çalışanların birleşme ile ilgili zihinlerinde oluşan sorulara cevap bulmalarını sağlayacak bir iletişim sistemi kurdunuz mu?**

Evet. Daha önceki sorularda da değinildiği üzere, Halk Bankasının yeniden yapılanmadan sonra önemli sayıda personel kaybı yaşadığı ve genç-dinamik Pamukbank personeline bankanın ihtiyacının bulunduğu her fırsatta gerek banka Yönetimi ve gerekse diğer banka yöneticileri tarafından devamlı gündeme getirilmiş ve personelin beyninde yer etmesi sağlanmıştır. Tüm şubeler gerek bölge koordinatörlüğü personeli ve gerekse genel müdürlük elemanları tarafından ziyaret edilerek devamlı bilgilendirme toplantıları düzenlenerek personelin tereddütlerinin giderilmesi sağlanmıştır. Genel Müdürlük birimleri bazında ise eş değer birimler arasında toplantılar yapılarak Genel Müdür Yardımcısının başkanlığında ve Daire Başkanlarının katılımı ile toplantılar düzenlenerek bilgilendirmeler yapılarak tereddütler giderilmiştir.

Hangi birimlerin nerede birleştirileceği, birimlerde görev yapanların aynı birimlerde görev alacakları konusunda da bilgilendirilmeler yapılmıştır. Yapılan bu toplantılar çok büyük bir yarar sağlamış ve ayrılan personel sayısının az olmasında yararlı olmuştur.

**Birleşme sırasında çalışanların motivasyonunu olumsuz etkileyen gelişmeler oldu mu?**

Hayır. Pamukbank personeli bankanın TMSF'ye devredilmesinden itibaren yaklaşık iki sene bir boşluk dönemi yaşamıştır. Bu dönemden sonra iki bankanın birleştirilmesine karar verildikten sonra personelin tedirgin olduğu gözlenmiş ve geleceklerinin nasıl olacağı konusunda bir bekleyiş içerisine girmişlerdir. Birleşmeye karar verildiği tarihten itibaren bankanın genç Pamukbank personeline ihtiyacı olduğu gerek birebir yapılan görüşmelerde ve gerekse şubelerde ve genel müdürlükte yapılan toplantılarda vurgulanmıştır.Çalışanların motivasyonunu, sürekli bilgilendirmelerle, tek bir hedefe yönlendirme ile, çalışan personelin büyük bir çoğunluğunda maaş artışları olacağı ifade edilmiş ve birleşmeden kısa bir süre sonra da gerçekleştirilmiştir. Kısaca özlük haklarında yapılan iyileştirmelerle ve gerçekleştirilen uygulamanın ve ortaya çıkacak sonuçların doğruluğunu anlatarak sağlamaya çalıştık.

**İşten ayrılmak ya da kurum değiştirmek zorunda kalan çalışanlar için ne gibi tedbirler aldınız?**

Halk Bankası yönetimi olarak kamuya geçişlerden ve elaman alımının kısıtlanması nedeniyle zaten noksan personel ile çalışmak zorunda kalınmıştır. Ayrıca bankanın özelleştirileceği kokusuyla genç ve dinamik personelin önemli bir bölümü kamuya geçmiş, sözleşme imzalayan personelin önemli bir bölümü ise emekliliğini doldurmuş veya emekliliğine az bir süre kalmış personeldi. Bankanın personel yaş ortalaması yükselmişti. Bu nedenle hem genç ve dinamik hemde sayısal olarak personele ihtiyacımız bulunması nedeniyle hiçbir Pamukbank personelinin ayrılmasını istemedik. Birleşmeden kısa bir süre önce ve birleşmeden sonra herhangi bir zorlama olmaksızın kedi isteği ile çok az sayıda ayrılan personel olmuştur. Ayrılmak isteyip de kıdem tazminatlarını alamayacakları için birleşmeyi bekleyen az sayıda personelde bulunmaktaydı. Birleşmeden sonra bu tür gelen taleplere de olumlu yaklaşmış, kendi isteği ile ayrılan personelin yasal hakları da ödenmiştir.

Birleşmeden hemen sonra personelin özlük haklarında iyileştirmeler yapılmış, personelin bankaya entegrasyonu kısa sürede sağlandığından ayrılan personel sayısı çok

az olmuştur. Bu nedenle ayrılan personelin yerini doldurmak için herhengi bir tedbir almaya gerek kalmamıştır.

**Görev yeri değiştirilmek zorunda kalan çalışanlar için ne gibi tedbirler aldınız?**

Genelde görev yeri değişen personel sayısı fazla olmamıştır. Birleşmeden önce Genel Müdürlük ve Bölgeler bazında çalışmalar yapılmış, Birleşmeden sonra hangi şubelerin kapatılacağı, hangi şubelerin açık kalması gerektiği, hangi şube lokalinde şube birleşmesinin yapılacağı, ve birleşmelerin takvimi hazırlanmıştır.

En fazla şube birleşmesi taşrada olmuş, büyük şehirlerde sınırlı düzeyde şube birleşmeleri olmuştur. Halk Bankasının statüsünün değişmesinde sonra çok sayıda ve çoğunluğu genç sayılabilecek personelin kamu kurumlarına geçmesi ve bankanın personel alımının kısıtlanması nedeniyle bankanın çok sayıda personele ihtiyacı bulunmaktaydı. Bankanın personel ihtiyacı bulunması nedeniyle kesinlikle personelin mağduriyeti yoluna gidilmemiştir. Bilhassa büyük şehirlerde kendi isteği dışında taşra şubelerine personel ataması yapılamamış, talebi bulunanların ise taleplerinin yerine getirilmesine gayret gösterilmiştir. Bilhassa ufak yerleşim yerlerinde ise, personel fazlalığı oluşmuş, civar il veya ilçelerdeki personel ihtiyacının karşılanması için hen halkbank hem Pamukbank personeli ile birebir görüşmeler yapılarak ve personel ikna edilerek başka şubeler atanmışlardır. Bu şekilde yapılan atama sayısı ise sınırlı sayıda kalmıştır. Burada amaç personelin mağdur edilmemesi temel prensip olarak benimsenmiştir.

**Daha düşük statülü bir göreve atanmak zorunda kalan çalışanlar için ne gibi tedbirler aldınız?**

Her iki bankada çalışan personelin ünvanları arasında isim farklılıkları bulunmaktaydı. Pamukbank'ta görev yapan bir personelin yaptığı görev Halkbankasında hangi göreve tekabül ediyorsa o ünvanın verilmesine çalışıldı. Yani unvan eşleştirilmesi yapılarak atamaları da buna göre yapıldı. Yönetici pozisyonunun altında görev yapan bir personel ünvan olarak mağdur edilmemiştir. Hatta unvan yükselmeleri bile olmuştur. Pamukbank'a TMSF tarafından el konulmadan önce yükselme sınavına girip başarılı olduğu halde ünvanları verilmeyen personelin dahi verilmesi gereken ünvanları birleşmeden sonra verilmiştir. Personelin kazanılmış haklarının verilmesi için azami çaba gösterilmiş ve mağdur olan personel olamamıştır.

Şube Müdürleri ve üst düzey personellerin durumlarına gelince, Pamukbank'ın TMSF nin yönetimine geçtikten sonra Genel Müdür Yardımcısı düzeyinde bulunan personellerden birisi hariç bankadan ayrılmışlar ve bu görevler vekaleten yürütülmekteydi. Kalan bir Genel Müdür Yardımcısı ise birleşme anında görev kabul etmemiş ve ayrılmıştır. Daire Başkanı düzeyinde görev yapan üç kişi ise Genel Müdür Yardımcısı yapılmıştır. Daire Başkanı düzeyinde olan tüm personelin daire başkanı yapmak mümkün olmadığından bunların bir bölümü şube müdürlüğü görevini kabul ederek şubelere atanmışlar, bir bölümü de görev kabul etmeyerek yasal haklarını alarak ayrılmışlardır. Fakat bu tür personel sayısı çok az sayıdadır.

### **Maaşı azalan çalışanlar için ne gibi tedbirler aldınız?**

Halk Bankasının yeniden yapılandırılması ile ilgili kanun çerçevesinde sözleşme imzalamayan personellerin önemli bir bölümü Devlet Personel Başkanlığı tarafından diğer kamu kurum ve kuruluşlarına yerleştirilmiş, sözleşme imzalayan personel bankada kalmış idi. Kalan personelin ücretleri sözleşmeden önceki döneme döneme göre önemli oranda artırılmış ve Bankalar ortalaması düzeyine getirilmişti.

Pamukbank'ta ise Yönetici ve Denetim elemanları haricindeki personel sendikalı konumunda ve toplu iş sözleşmesine tabi idi. Alt düzeyde bulunan ve sendikalı personelin ücretleri Halkbank'ta görev yapan eşdeğer personele göre ücretleri çok düşüktü. Bu personellerin tamamının ücretlerinde artış olmuştur.

Pamukbank'ta görev yapan yönetici konumundaki üst düzey personelin (Genel Müdür Yardımcısı, Daire Başkanı, Şube Müdürü ) maaşları ise, Halkbank'ta görev yapan eşdeğer personele göre maaşları çok yüksekti. Bu kapsamda bulunan personel birleşmeden sonra da bir süre eski maaşlarını almaya devam ettiler.

Birleşme tamamlandıktan sonra Personel ücretleri ile ilgili bu konuda uzmanlaşmış bir firmadan danışmanlık alınmış ve rapor düzenletirilmiştir. Düzenlenen raporda yer alan önerilerde dikkate alınarak yeni bir ücret çalışması yapılmış olup, Halkbank'ta görev yapan personellerin maaşlarında artış, Pamukbank'ta görev yapanların maaşlarında ise bir miktar düşüş yapılarak Yönetici konumundaki personelin birbirlerine yakın maaş almaları sağlanmıştır. Daha sonraki yıllarda ise yapılan düzenlemelerle maaşlar eşit düzeye getirilmiştir.

**Sendika ile ilişkileri nasıl yürüttünüz? Muhtemel problemleri nasıl önlediniz?**

Sendika ile ilişkiler İnsan Kaynakları birimi yetkililerince, oldukça olumlu bir ortamda karşılıklı görüşmeler ile yürütüldü. Büyük bir problemle karşılaşmadı.

## ÖZGEÇMİŞ

1962 yılında İstanbul'da doğdu. Anadolu Üniversitesi Afyon İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde Lisans, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü Uluslararası Bankacılık Bölümü'nde Yüksek Lisans yaptı. Çalışma hayatına Marmara Üniversitesi'nde Öğretim Görevlisi olarak başlayan Keskin, daha sonra özel sektöre geçerek Uluslararası bir şirkette Bağımsız Denetçi ve Yönetim Danışmanı olarak çalıştı. Çeşitli ulusal ve çokuluslu şirketlerde İnsan Kaynakları alanında üst düzey yönetici olarak çalışan Keskin, bu görevine atanmadan önce T.C. Ziraat Bankası A.Ş.'de İnsan Kaynakları, Operasyon ve Destek Hizmetleri'nden sorumlu Murahhas Aza ve İcra Kurulu Üyesi olarak görev yapmaktaydı. Doktora tez çalışmalarını Sakarya Üniversitesi'nde sürdüren Keskin, İngilizce ve Almanca biliyor.