

# DEĞİŞİM YÖNETİMİ İLE ÜCRET VE ÖDÜLLENDİRME SİSTEMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: SİVİL HAVACILIK SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN YER HİZMETLERİ İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Murat SUCU\*

## ÖZ

Bu çalışmanın amacı, sivil havacılık sektöründe faaliyet gösteren yer hizmetleri işletmelerinde değişim yönetimi süreci ile ücret ve ödüllendirme sistemi arasındaki ilişkiyi ve ücret ve ödüllendirme sisteminin değişim yönetimi süreçlerine etkisini tespit etmektir. Değişim süreçleri yönetilmesi gereken bir süreçtir ve çok farklı unsurlar tarafından olumlu ya da olumsuz olarak etkilenmektedir. Bu unsurlardan bir tanesinin ücret ve ödüllendirme sistemi olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle araştırmada, bağımlı değişken olarak değişim yönetimi süreçleri ve bağımsız değişken olarak ücret ve ödüllendirme sistemi belirlenmiştir. Çalışmamızda, sürekli değişim ve gelişim içerisinde olan sivil havacılık sektörü ele alınmıştır. Bu bağlamda, Türkiye'deki Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün, Havaalanları Yer Hizmetleri Yönetmeliği (SHY-22) hükümlerine uygun olarak yetkilendirdiği ve ruhsatlandığı 37 adet yer hizmetleri işletmesinde çalışan orta ve üst düzey yöneticileri araştırma kapsamına alınmıştır. Söz konusu 37 işletmenin 16 adedinden geri dönüş alınabilmiş ve araştırmaya, 16 işletmenin 171 üst ve orta kademe yöneticilerden alınan cevaplar dâhil edilmiştir. Araştırmanın sonucunda ise; değişim yönetimi ile ücret ve ödüllendirme sistemi arasında güçlü bir ilişki olduğu; ücret ve ödüllendirme sisteminin, değişim yönetimi süreçlerine anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kavramlar:** Değişim Yönetimi, Ücret ve Ödüllendirme Sistemi, Sivil Havacılık.

---

\* Dr, İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, [mur.sucu34@gmail.com](mailto:mur.sucu34@gmail.com),  
<https://orcid.org/0000-0001-8951-3045>

Makalenin gönderilme tarihi: 23 Aralık 2019

Kabul tarihi: 6 Kasım 2020

## THE RELATIONSHIP BETWEEN CHANGE MANAGEMENT AND THE WAGE AND REWARD SYSTEM: A RESEARCH IN THE GROUND HANDLING COMPANY OPERATING IN THE CIVIL AVIATION SECTOR

### ABSTRACT

The purpose of this study is to determine the relationship between the change management process and the wage and rewarding system; and the effect of the wage and reward system on change management processes in ground handling companies that are operating in the civil aviation. Change processes that must be managed and are affected positively or negatively by many different factors. Wage and reward system is thought that one of these elements. For this reason, change management processes were determined as dependent variables and wage and rewarding system as independent variables. In our study, the civil aviation sector has been addressed which is constantly change and develop. In this context, middle and senior managers who work in ground handling company that authorized by Civil Aviation General Directorate of Turkey according to Airports Ground Handling Regulation (SHY-22) are included in this study. Survey that answered by 171 middle and senior managers who work in 16 ground handling company were included in this study. As a result of the research; there is a strong relationship between change management and the wage and reward system; also wage and reward system has a significant effect on change management processes.

**Keywords:** Change Management, Wage and Reward System, Civil Aviation.

### GİRİŞ

Günümüzde işletmelerin iç ve dış faktörlerinde (sosyal, kültürel, siyasal, ekonomik, işgücü, teknolojik vb.) hızlı bir değişim yaşanmaktadır. Buna bağlı olarak bilgi, teknoloji, sistemler, yöntemler, teknikler, tutumlar, davranışlar da sürekli değişmektedir. İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri, bu hızlı değişime ayak uydurabilmeleri ile mümkün olmaktadır. İşletmenin çevresinde meydana gelen değişimler, işletmeyi etkilemekte ve bazı dengelerini bozmaktadır. Bu bağlamda işletmeler, dengelerini tekrar aynı seviyeye getirebilmek için çevrenin talepleri doğrultusunda tüm unsurlarında değişiklik yapmak zorunda kalmaktadırlar.

Her değişim farklı bir yapıyı ya da süreci etkilediği için işletmeler; iş, işletme, teknoloji ve grup yapılarında değişikliğe gittiği gibi, mevcut ilişkilerde, alışkanlıklarda, yol ve yöntemlerde de önemli değişimleri gerçekleştirmek zorunda kalabilmektedirler. Yazında, değişim süreci ve değişim yönetimi ile ilgili yapılmış farklı çalışmalara rastlamak mümkündür. Burnes ve Todnem (2012) yapmış oldukları çalışmalarda; liderlik, etik ve değişim süreçlerini

incelemişlerdir. Yine Burnes (2017) yapmış olduğu çalışmada, değişime hazırlık, liderlik, çalışanların katılımı ve hedef kavramlarını değişim döngüsü ile ilişkilendirmiştir. Todnem, Kuiper ve Stephen (2018) ise; işletmede bulunan ekiplerin, değişim süreçlerindeki rolünü belirlemeye çalışmışlardır. Ayrıca eğitim süreçlerindeki değişim yönetimi, değişime direnç ve işletmelerin değişim süreçlerini inceleyen farklı çalışmalara rastlamak mümkündür. Ancak değişim yönetimi süreci ile ücret ve ödüllendirme sistemini konu alan herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. İşletmeler, tüm süreçlerini değiştirmek için öncelikle çalışanlarını bu yönde motive etmek zorundadırlar. Yani değişim, çalışanların belirli bir değişim motivasyonu seviyesine ulaştıkları zaman başlayabilmektedir. Bu bağlamda çalışmamızda, ücret ve ödüllendirme sisteminin güçlü bir motive edici unsur olduğu düşünülerek değişim yönetimi sürecine etkisi ve ilişkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu çalışma, sivil havacılık sektöründe faaliyet gösteren yer hizmetleri işletmelerinde çalışan orta ve üst düzey yöneticilerin katılımı ile gerçekleştirilmiştir.

## I. DEĞİŞİM YÖNETİMİ

Yenilik, reform ve benzeri kavramların yerine kullanılan değişim kavramı bunlardan farklı, aynı zamanda da bunlarla ilişkili bir kavramdır. Yenilik yapma faaliyetleri, bireylerin veya işletmelerin değişiklik ve çevreye uyum kapasitesini belirlemektedir. Bu bağlamda birey ya da işletme yenilik yapma faaliyetlerini yürütüyor ise, değişime de kolaylıkla uyum sağlayabileceği söylenebilir. Reform, herhangi bir durumun daha iyi duruma getirilmesi amacıyla yapılan düzenleme veya değişikliktir. Reformun, yenilik yapma faaliyetlerinden daha geniş bir süreç olduğu ifade edilmektedir. Herhangi bir sistemin bir alt alanında gerçekleşen yenilik, sistem içerisinde yaygınlaştıkça reform niteliğini kazanmaktadır. Reformla hedeflenen, işletmenin herhangi bir sürecinde bozulan ve iyi gitmeyen bir durumdan, istenen ve özlenen bir duruma geçiş yapmaktır (Güçlü ve Şehitoğlu, 2006). Bu bağlamda reform sadece işletme içi sorunlara karşı alınan önlemleri kapsamak ile birlikte kökten bir değişiklik yapılmasını kapsamaz. Değişim ise daha kapsamlı ve farklı unsurların değişimini içeren bir süreçtir. Örneğin; *kültürel değişim*; işletmenin maddi ve maddi olmayan varlıklarının değişimini ifade etmektedir. Maddi varlıkların değişimi diğer unsurlara göre daha kolaydır ve çok hızlı değişebilir. Bununla birlikte çalışanların inançları, tutumları, değer yargıları ve davranışları daha zor değişmekte ve zaman almaktadır. *Yapısal değişim*; işletmenin amaçlarına ulaşması ve kaynaklarını mevcut duruma göre dağıtması için organizasyonel yapısını yeniden düzenlemesi anlamına gelmektedir. *Süreç değişimi*; müşteri talep ve isteklerini karşılamak için amaç ve performans kriterlerini dikkate alarak yeni süreç haritalarının hazırlanmasını ifade etmektedir. *Kişisel odaklı değişim*; planlanan tüm değişimlerin gerçekleşebilmesi için yöneticilerin ve çalışanların yeni bilgilerle ve yeteneklerle donatılarak, yeni iş ve görevlere hazırlanması anlamına gelmektedir (Akdemir, 2016). Değişim, farklılaştırma kavramı ile de yakından ilişkilidir. Lawrence ve Lorsch (1967) farklılaştırmayı;

farklı birim yöneticilerinin bilişsel ve duygusal yönelimlerindeki farklar olarak tanımlanmaktadır. Örgütlerin bu farklılaşmalar sayesinde çevreden gelen farklı taleplere cevap verebileceği ve böylelikle tüm farklı çevresel şartlara uyum sağlayabileceği ifade edilmektedir (Sherehiy, Karwowski ve Layer, 2007). Bu görüş, McKinsey & Company (2008) tarafından yapılan ve sürekli değişim sağlayabilen işletmelerin hayatta kalabileceklerini ortaya koyan küresel bir anketle desteklenmiştir (Burnes ve Jackson, 2011).

Literatürde değişim ile ilgili farklı tanımlar bulunmaktadır. Örneğin; Koçel (2014: s. 784) değişimi, “*değişim, herhangi bir şeyi bir düzeyden başka bir düzeye getirmeyi ifade etmektedir*” şeklinde tanımlamıştır. Ayrıca değişim; bireylerin, nesnelere konumlarını değiştirmek şeklinde tanımlanabileceği gibi kişilerin bilgi ve yeteneklerinin değişmesi hatta işletmelerin faaliyetlerinin mevcut durumdan başka bir duruma getirilmesi anlamlarını da taşımaktadır. Güçlü ve Şehitoğlu (2006) değişimi; mevcut olan durumun, çevre koşullarının ihtiyaçları karşısında, artık yetersiz kalması durumunda işletmeyi yeniden yapılandırarak, o ihtiyaçları karşılayabilecek düzeyde bireysel ya da örgütsel anlamda yeni fikirler üretebilmeye karar alma ve bu kararları uygulama süreci olarak tanımlamışlardır. Bu tanımlar ışığında değişim; çevre şartlarının gerektirdiği gibi bireysel ve işletme düzeyinde tüm unsur ve özelliklerin bir durumdan farklı bir duruma geçmesi olarak tanımlanabilir.

Literatürde değişimin tanımı ile birlikte sınıflandırılmasına da rastlamak mümkündür. Örneğin niteliksel (yapısal, stratejik, kültürel değişim) ve niceliksel değişim şeklinde çeşitli sınıflandırmalar yapılmıştır (Eser, 2017). Bir başka bakış açısına göre ise değişim aşağıdaki gibi sınıflandırılmıştır (Koçel, 2014: s. 787):

- Planlı-plansız değişim,
- Makro-mikro değişim,
- Zamana yayılmış-ani değişim,
- Proaktif (öngörücü)-reaktif (tepkisel) değişim,
- Geniş kapsamlı-dar kapsamlı değişim,
- Aktif-pasif değişim,
- İyileştirme şeklinde adım adım-radikal değişim,
- Evrimsel-devrimsel değişim.

Değişim hem kişisel hem de işletme düzeyinde ele alınabilmektedir. Kişisel düzeyde; çalışanların yeni iş yapma şekillerine alışmaları, farklı davranmak için hazır olmalarını ve değişime karşı direnç göstermelerini içermektedir (Koçel, 2014). Değişim sürecinde insan faktörünün önemi göz ardı edilemez durumdadır. Değişimi düşünen, tasarlayan, yürüten ve sonuçlarını işletme çıkarları için kullanan temel aktör insan kaynağıdır. Bu bağlamda kişisel düzeyde değişim ve değişime bakış açısı kritik önem taşımaktadır. Örneğin, Kerman ve Öztöp (2014: s. 93) değişimin tanımını, “*bir işletmenin, kendi*

*çevresiyle bütünleşmesinde ve çevresinde meydana gelen değişmelere hızla uyum gösterebileceği bir esneklik kazanmasında rol oynayan bütün yönetsel ve örgütsel tutumların, her düzeydeki insan yeteneğinden, bilgisinden ve kişilik özelliklerinden yararlanılarak geliştirilmesi süreçlerinin toplamı”* olarak yapmışlardır. Tanımdan anlaşılacağı üzere insan unsuru olmadan değişim mümkün olmamaktadır. İşletmenin kalıcı olarak değişmesi için, her zaman çalışanlarda önemli değişikliklerin meydana gelmesi gerekmektedir. Değişim başlangıcı ve değişim sürecinde çalışanların bilgi, beceri ve iş anlayışları, değişime ve yeni oluşan şartlara uyum sağlayacak şekilde değiştirilmelidir. Bu bağlamda işletmenin diğer unsurlar kadar üretken ve verimli fikirlere sahip olan insanlardaki değişime de odaklanması gerekmektedir (Tunçer, 2011). İşletmelerin sahip olduğu teknolojiler, yapılar ve yöntemler, değişim için uygun ortam yaratabilir ya da başlayan bir değişimi kolaylaştırma imkânları sunabilir ancak gerçek bir değişimi başlatamaz. Gerçek bir değişim sadece işletmenin en değerli kaynaklarından birisi olan insan kaynağı tarafından başlatılabilir (Barutçugil, 2004). *“İnsanları değiştirmeden ya da onları kazanmadan örgütte hiçbir değişim gerçekleştirilemez”* (Tunçer, 2011: s. 58).

Değişimin başarılı olması için bir ihtiyaç hissedilmesi gerekmektedir. Hissedilen ihtiyaç, bireyin değişimin gerekli olduğunun içsel farkındalığıdır. Hissedilen ihtiyaç düşükse, değişimin gerçekleşmesi sorunlu hale gelebilir (Burnes ve Todnem, 2012). Bazı yazarlar, değişim sürecini yaşayan veya yönetenlerde bir yeterlilik veya bağlılık eksikliğinin olabileceğini vurgulamışlardır (Burnes ve Jackson, 2011). Bu bağlamda, değişim sürecinde insan unsuru dikkate alındığında, sürecin yürütülmesinde çeşitli zorluklar yaşanabilir. Bu zorlukların başında çalışanların değişime direnç göstermeleri gelmektedir. Çalışanlar farklı sebeplerden dolayı değişime direnç gösterebilirler. Değişime direnç, yeni durumun çalışanlar tarafından kendileri için bir tehdit olarak algılanması sonucu ortaya çıkan davranışlar olarak tanımlanabilmektedir. Direnç, aktif ya da pasif; açık ya da gizli; bireysel ya da örgütlü; saldırgan ya da çekingen olarak ortaya çıkmaktadır. Direnç, eski alışkanlıkların sürdürülmek istenmesi, çalışanların değişimin derecesini ve etkilerini bilmemeleri, değişim hakkında çok fazla yorum ve dedikodu yapılması, çalışanların kendilerini baskı altında hissetmeleri gibi çok farklı sebeplerden kaynaklanabilmektedir (Akdemir, 2016). Değişime direncin diğer nedenleri ise; iş ile ilgili nedenler (iş yükü artışı korkusu, iş koşullarında değişiklik korkusu, teknolojik işsizlik korkusu gibi) olabilir. Bir diğer neden ise kişisel nedenler (bilinmeyen korkusu, güvenlik ihtiyacı, kendine güvenmeme gibi) olarak ifade edilebilir. Son olarak ise sosyal nedenler (değişim amaçları ile grup normları ve hedefleri arasındaki farklar, mevcut sosyal ilişkilerden vazgeçmeme arzusu gibi) olduğu ifade edilmektedir.

İşletmeler, çalışanların değişime karşı dirençlerini ortadan kaldırmak ve değişime ayak uydurmalarını sağlamak amacıyla aşağıdaki faaliyetlerde yürütebilirler:

- Çalışanların değişim sürecinde hem karar alma noktasında hem de sürecin yürütülmesinde aktif olarak katılımının sağlanması,
- Çalışanlar ile sürekli iletişim halinde olunması,
- Çalışanlara değişim ve değişim sonrası ortaya çıkacak durum ile ilgili eğitimler verilmesi,
- İhtiyaç duyulması halinde pazarlık süreçlerinin yürütülmesi,
- İhtiyaç duyulması halinde açık veya kapalı zor kullanma,
- Değişim amacı doğrultusunda faaliyetleri desteklemek,
- Değişim ile ilgili yeterli bilgi paylaşımı yapmak (Koçel, 2014).

Çalışanlar farklı sebeplerden dolayı değişime direnç gösterdikleri gibi stres altında da olabilirler. Bu bağlamda yöneticiler aşağıdaki hususları dikkate alarak stresi yönetmelidirler:

- Yöneticilerin değişimin farkında olmaları,
- Yöneticilerin tüm düzeyler ile iletişim içinde olmaları,
- Yöneticilerin değişim sürecinde görünür ve ulaşılabilir olmaları,
- Yöneticilerin işletme çalışanlarını cesaretlendirir durumda olmaları,
- Yöneticilerin ve çalışanların birlikte değişim sürecine dâhil olmaları,
- Yöneticilerin değişime uyum sağlama da zorluk yaşayan çalışanlara ve iletişim eksikliklerini gidermek için destek sistemleri ve seminerler düzenliyor olmaları değişim sürecinin doğru ve istenilen şekilde yürütülmesine katkı sağlayacağı ifade edilmektedir (Dolaşır, 2005).

İşletme düzeyinde değişim ise; işletmelerin vizyon ve misyonları dahil olmak üzere tüm faaliyet ve unsurlarında değişikliğe gitmesi anlamını taşımaktadır (Koçel, 2014). Kotter'e göre (1999); işletme düzeyindeki değişim, aşağıdaki sekiz adım ile gerçekleşebilir.

- Hızlı hareket etme kültürü oluşturmak.
- İşbirliği ve dayanışmayı sağlamak.
- Yeni bir vizyona sahip olmak.
- Yeni vizyonu tüm çalışanlara iletmek.
- Daha yakın zamanda gerçekleşecek faydaları düşünerek hareket etmek.
- Sürekli iyileştirme faaliyetlerinde bulunmak.
- Yenilikleri kurumsallaştırmak (Güçlü ve Şehitoğlu, 2006: s. 244).

Değişim yönetimi konusu, 1970 ve 1980'li yıllarda artan rekabet koşulları nedeni ile işletmelerin tüm unsurlarında gerçekleştirilecek değişimleri önceden tahmin edebilmek amacıyla, yönetim bilimcilerin odaklandığı bir konu olarak ortaya çıktığı ifade edilmektedir. 2000'li yılların başlarından itibaren ise

iletişimin gelişmesi, zaman ve mekân farklarının ortadan kalkması, etik kavramının önem kazanması ve bilginin temel değer haline gelmesi ile yaşanan değişimler nitelik değiştirmiş, daha hızlı ve radikal çözümleri gerekli kılmıştır. Değişim yönetimi, bir işletmede değişimi anlayıp bu değişime rehberlik edebilmek için gerçekleştirilen eylemler dizisi olarak tanımlanmaktadır. Değişimin iyi yönetilebilmesi için öncelikle örgütsel değişim süreci adımları ve bu adımlarda kullanılabilecek uygulamaların iyi bilinmesi gerekmektedir (Kerman ve Öztop, 2014). Geçmişte değişim yönetimi, başlangıcı ve bitiş zamanı belli olan bir program ya da proje olarak ele alınırken, artık işletmelerin dinamik ve karmaşık bir çevreye uyum sağlamaya çalışırken içinde buldukları bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Eser, 2017). Ayrıca May ve Stahl (2017) yapmış oldukları çalışmada; değişim yönetimi uygulamalarının sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için bir ön koşul olduğunu ve uygulamada yaşanabilecek eksikliklerin rekabet avantajı sağlamada engel teşkil edebileceğini tespit etmişlerdir. Farklı bir tanımda ise değişim yönetimi; işletme kaynaklarının, iş süreçlerinin, bütçelerinin ve diğer tüm unsurlarının değişim yönüne doğru çevrilmesi ile bireyleri, ekipleri ve işletmeyi değiştirme ya da diğer farklı çalışma şekilleri ile işletmeyi yeniden şekillendirme sürecinin yönetimi anlamını taşımaktadır (Bhatt, 2017). Aşağıdaki Tablo 1’de ise değişim yönetimindeki çeşitli çalışmalar ve gelişmeler ifade edilmiştir.

**Tablo 1:** Değişim Yönetiminin Tarihçesi

Yıllar	Yazar	Çalışma Çıktıları
1960	Everett Rogers	Yeniliklerin yaygınlaştırılması adlı çalışmasında, değişimin; zaman, iletişim kanalları ve insan ilişkileri üzerindeki etkisi bakımından anlaşılması gerektiğini belirtmiştir.
1980	Robert Marshak	Değişim yönetimi için yeniden yapılanma adı altında tümüyle farklı bir süreç ortaya çıktığını ifade etmiştir.
1982	Julien Phillips	Değişim yönetimi ile ilgili bir model yayınladı.
1993	Daryl Conner	Teknolojik yenilikler açısından çalışan performansı ve yeni tekniklerin benimsenmesi konularına odaklanmıştır.
2000	Linda Ackerman Anderson	Değişimi yönetecek kişilerin, değişimin insanlar için yaratacağı sonuçlar konusunda sorumluluklarını belirlemeye çalışmıştır.
2010	Christina Dean	Değişim yönetimini resmi bir meslek olarak ifade etmiştir.
2016	The Association of Change Management Professionals	Kuruluş tarafından onaylı değişim yönetimi uzmanı sertifikası verilmeye başlandı.

**Kaynak:** Bhatt, R. (2017:34).

Tablo 1’de görüldüğü üzere değişim, ilk yıllarda yarattığı etkiler bağlamında ele alınmaya başlanmıştır. Özellikle insan ilişkileri, iletişim kanalları ve zaman açısından değerlendirilmiştir. 1980’li yıllarda ise sadece etkileri araştırılmış olan değişimin, artık yönetim süreçlerine dâhil edilmeye başlandığı ve yeniden yapılanma süreci olarak ele alındığı görülmektedir. Yine aynı yıllarda yönetim süreçlerine dâhil olan değişim, değişim yönetimi adı altında ele alınmaya başlanmış ve çeşitli modeller ile açıklanmaya çalışılmıştır. 1990’lı yıllarda ise teknolojik yenilikler ve yeni teknikler ile değişim yönetim süreçlerini uyumlaştırma fikirleri ortaya çıkmıştır. 2000’li yıllara gelindiğinde ise değişimi yönetecek kişilerin görev ve sorumlulukları gündeme gelmiştir. Değişimin olumlu ya da olumsuz etkilerini yönetmenin önemi ve gerekliliği vurgulanmaya başlanmıştır. Yine aynı dönemde değişim yönetimi ile ilgili yapılan çalışmalarda, değişim yönetiminin bir meslek olduğu ve uzmanlık gerektiren bir süreç olduğu ifade edilmiştir. Bu bağlamda değişim yönetimi sürecinin bilinçli ve bilgili yönetilmesi gereken bir süreç olduğu vurgulanmaya çalışılmıştır.

Değişim yönetiminin, yöneticilerin değişimi yönetme becerileri ile bağlantılı olduğu ifade edilmektedir. Yöneticilerin, yeniliklerden kaynaklanan gelecekteki değişiklikleri tahmin etme, ürün ve/veya hizmetlerde ihtiyaç duyulan değişiklikleri hızla hayata geçirebilme ve yeni fırsatlar elde edebilmek için mevcut kaynakları esnek bir şekilde kullanma becerilerine sahip olmaları gerekmektedir. Bununla birlikte yöneticiler, stratejik bir bakış açısı ile vizyonları belirleyebilmelidir (Wendler, 2016). Bu bağlamda *“işletme düzeyinde değişimlerde yöneticilerin becerileri etkili olmaktadır”* (Kerman ve Öztop, 2014: s. 95). Yöneticiler, sahip oldukları becerilerin yanı sıra değişim sürecini başlatırken ve yürütürken; teknoloji, çevre, bilgi yönetimi, iş çevresi, örgütsel bağlılık, örgüt yapıları, örgütün amaçlarının yeniden tanımlanması, girişimcilik ve iletişim konularını dikkate alması gerekmektedir. Ayrıca işletme düzeyinde değişimin ve dönüşümün gerçekleştirilebilmesi için yöneticilerin erdem, vizyon, coşku, merak, risk alma, iyi bir eğitim ve ekip çalışmasına olan inanç gibi ortak özellikleri olmalıdır (Tunçer, 2011). Değişim yönetimi süreci, sadece yöneticinin becerileri ile değil dikkate almaları gereken bu konular ve özellikler ile birlikte yürütüldüğünde başarı sağlayabilecektir.



### Şekil 1: Değişim Yönetiminde İzlenecek Aşamalar



**Kaynak:** Güçlü, N. ve E. T. Şhitoğlu. (2006: s. 247).

Değişim süreci, belirli bir plan ve çeşitli aşamalar dâhilinde yürütülmesi gerekmektedir. Öncelikle değişimi zorlayan etkenlerin incelenmesi ve bu etkenlerin değişimi ne kadar zorunlu kıldığıнын belirlenmesi gerekmektedir. Ayrıca zorunlukların tespiti sonrası, değişimin hangi işletme süreçlerini kapsayacağı tespit edilmektedir. Zorunluluklar ve hangi süreçlerin değişime konu olacağıнын belirlenmesinden sonra değişimin programlanması aşamasına geçilmektedir. Değişimin nereden, ne zaman, nasıl, hangi yöntem ile başlayacağıнын belirleneceği programlama aşamasından sonra planlanan aksiyonların hayata geçirilmesi süreci başlamaktadır. Son olarak yapılan değişimlerin değerlendirme süreci gelmektedir. Değişimin olumlu ve olumsuz etkilerinin değerlendirildiği bu süreçte, sistemin aksayan yönleri veya ilave ihtiyaç duyulan aksiyonlar belirlenebilir.

Günümüzde sürekli değişen çevre koşulları dikkate alındığında, işletme içinde meydana gelen değişimin sonu gelmeyen dinamik bir süreç olduğunu söylemek mümkündür. Bu durum, her işletmenin değişime uyum sağlamayı kolaylaştıran bir kültüre ve iklime sahip olması gerektiği anlamını taşımaktadır (Eser, 2017). Bununla birlikte değişimin gerçekleşmesinde kritik rol oynayan insan kaynakları uygulamaları değişim sürecinin içerisinde olmalıdır. İnsan kaynakları uygulamaları, çalışanların değişimi için en fazla katkıyı işletme politikalarından birisi olduğu ifade edilmektedir. Örneğin; ücret ve ödül sistemlerinin uygulanması değişim için birer motivasyon kaynağı olarak değerlendirilebilir.

## II. ÜCRET VE ÖDÜL SİSTEMİ

Ücret ve ödül sistemi, çalışanların işletmeye ait birçok probleme çözüm bulmaları için çaba gösterilmelerinde dışsal motivasyon aracı olarak önemli bir rol oynamaktadır. Dışsal motivasyon araçları ise iki boyuttan oluşmaktadır. Birinci boyut; sosyal motivasyon araçları ile ilgiliyken ikinci boyut; örgütsel motivasyon ile ilgilidir. Sosyal motivasyon boyutu; arkadaşlık, yardımseverlik, iş arkadaşlarının ve yöneticilerin desteği gibi faktörleri içerir ve kişiler arası ilişkilere dayanmaktadır.

Örgütsel motivasyon boyutu ise, iş performansını artırmak için örgüt tarafından sunulan olanaklarla ilgilidir. Bu olanaklar; çalışma ortamındaki kaynakların yeterliliği, ücret eşitliği, yükselme fırsatı, ek yararlar ve iş güvencesi gibi faktörlerden oluşmaktadır. Bu faktörler, enstrümantal motivasyon araçları olarak da adlandırılır. Motivasyon bağlamında ücret, önemli bir faktördür ancak motive edici diğer faktörler ile beraber uygulanması durumunda motivasyon sağlamaktadır (Koçel, 2014).

Maddi menfaatler dışında çalışanların adil muamele görme, tanınma, güvenlik gibi konulara da verdiği önem küçümsenmemelidir. Ekstra emek ve çabalar sonucunda ortaya çıkan kazançların sadece üst yönetim ve hissedarlara paylaşıyor olması durumunda çalışanlarda oluşan kendilerine haksızlık yapıldığı düşüncesi, motivasyonlarının düşmesine ve ekstra çaba göstermekten vazgeçmelerine neden olabilmektedir (Pfeffer, 1995). Bu nedenle işletmeler, ücret ve ödül sistemlerini tesis ederken; Lawler ve Porter'ın bekleyiş teorisinde ortaya koydukları, *“kişinin göstereceği gayretin ödüllendirme olasılığı (bekleyiş) tarafından etkilendiği”* görüşü; Adams'ın eşitlik teorisinde ortaya koyduğu *“birey kendisinin sarf ettiği gayret ve karşılığında elde ettiği sonucu, aynı iş ortamında başkalarının sarf ettiği ve elde ettikleri sonuç ile karşılaştırır”* görüşlerini dikkate almalıdırlar (Koçel, 2014: s. 746-748).

*“Ücret, ‘ecir’ sözcüğünden türemiş bir kelimedir. Kelime anlamı itibariyle, çalışanın üretim ve hizmet sürecinde harcadığı emeğin karşılığında kişiye sağlanan yararlar olarak tanımlanabilir”* (Sadullah vd., 2015: s. 351). Ücret ve performans arasındaki ilişkiyi tespit etmek üzere yapılan çalışmalarda, çalışanların ücret ile ilgili beklentisi karşılandığında ortaya koydukları performanslarında ve verimliliklerinde artış görüldüğü ifade edilmektedir. Örneğin, Amerika'da 750 işletmeyi kapsayan bir araştırma sonucunda, işletmenin sahip olduğu rekabet gücü ile uyguladıkları ücret sistemi arasında ilişki olduğu ortaya konulmuştur (Sabuncuoğlu, 2016). Bu bağlamda ücret ve ödül sistemleri, motivasyon ve değişime uyum sağlamada önemli bir süreç olduğu söylenebilir.

İşletmeler, çalışanlarına ödeyecekleri ücretlerin belirlenmesinde bazı temel ilkelere uymaları gerekmektedir. Bu bağlamda, ücretlerin belirlenme sürecinde izlenilmesi gereken ilkeler şu şekilde sıralanabilir:

• **Eşitlik İlkesi:** İşin taşıdığı sorumluluk, önem ve zorluk derecesine uygun ücretin belirlenmesidir.

• **Dengeli Ücret İlkesi:** İşletme tarafından ödenen ücret, çalışanın yaşam kalitesini arttırdığı gibi işletmenin de maliyetlerini zorlayacak düzeyde olamamalıdır.

• **Cari Ücrete Uygunluk İlkesi:** Çalışanlara ödenen ücret ile piyasada aynı tür işe verilen ücretle eşit düzeyde olmalıdır.

• **Yükselme (Terfi) ile Orantılı Ücret İlkesi:** Bir üst düzeye atanmış çalışanın ücreti eski pozisyonundaki ücretten yüksek olmalıdır. Bir astın ücreti, üstünden fazla olmamalıdır.

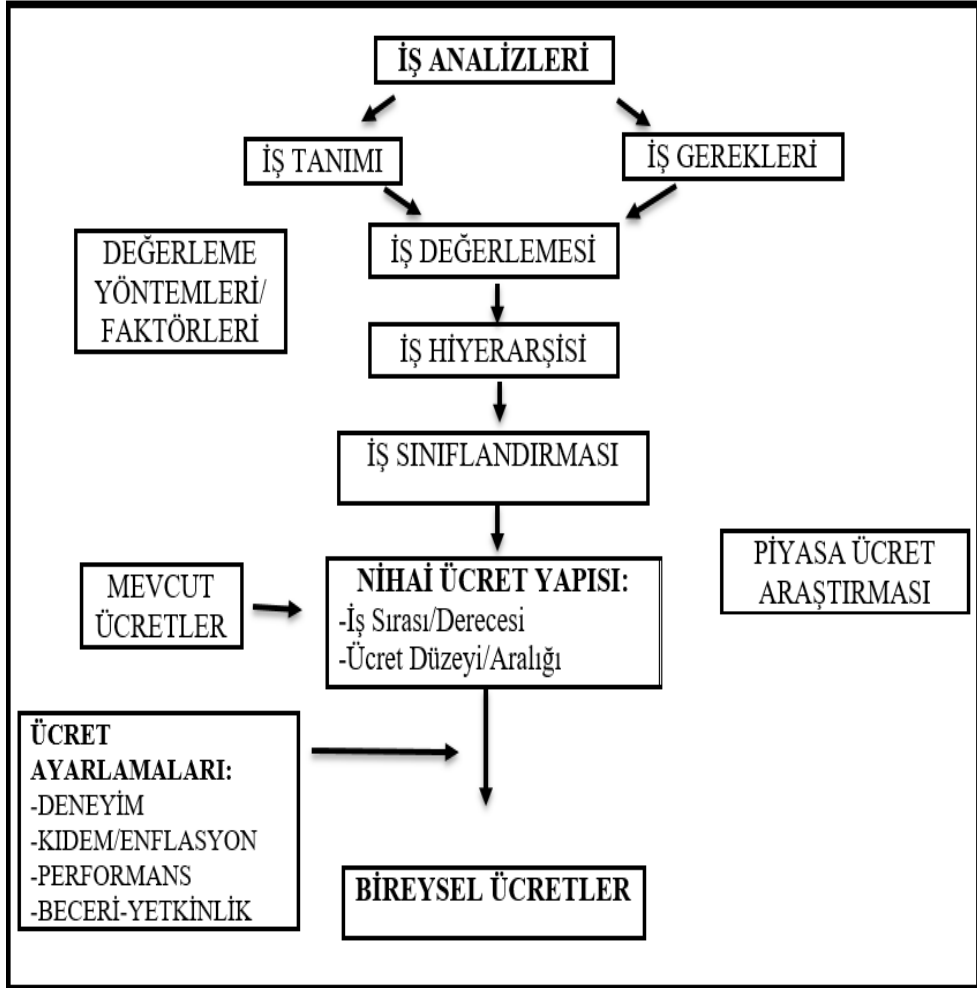
• **Bütünlük İlkesi:** Fiziksel emeklerini ortaya koyan mavi yaka çalışanlar ile düşünsel yeteneğini ortaya koyan beyaz yaka çalışanların ücretleri arasında bir sınıf farklılığı yaratılmamalıdır. İşletme, tüm çalışanlarını kapsayan bir ücret politikası izlemelidir.

• **Nesnellik İlkesi:** Çalışanlara ödenen ücretlerde herhangi bir duygusal nedenle artış ya da azalma olmamalıdır. Objektif kriterler ile değerlendirmeler yapılarak herkese hak ettiği ölçüde ücret verilmelidir.

• **Açıklık İlkesi:** İşletmelerin uyguladıkları ücret politikası, tüm çalışanlar ile paylaşılmalı ve çalışanlar tarafından işe girişten itibaren açık bir şekilde anlaşılmalıdır (Sabuncuoğlu, 2016).

Yukarıda ifade edilen ilkelerden sonra ücret yapısının oluşturulması gerekmektedir. “*Ücret yapısı, işletme içinde bir işe diğer işe göre ne kadar ücret ödeneceğini belirlemek için önemlidir. Böylece uygulamada bir ilke haline gelmiş getirilmiş olan eşit işe eşit ücret ödenmesi imkânı ortaya çıkacaktır*” (Sadullah vd., 2015: s. 306). Ücret sistemi iki şekilde kurulabilir. Bunlardan birincisi, Şekil 2’de belirtildiği gibi işe dayalı ücret sistemidir. Bu yapıda, işler arasındaki değer veya önem farklılıklarına göre bu işleri yapan çalışanların aldıkları ücretlerinin farklılaştırılması amacı güdülmektedir. İşe dayalı ücret sistemi oluşturulur iken öncelikle iş analizi yapılmakta ve daha sonra iş tanımı ve iş gerekleri ortaya çıkartılmaktadır. Daha sonra ise iş değerlemesinde kullanılacak yöntemler belirlenip değerlendirildikten sonra iş yapısı oluşturulmaktadır. Son olarak da iş yapısına uygun olan ücret düzeyleri belirlenerek ücret yapısı ortaya çıkmaktadır (Çetin, Elmalı ve Arslan, 2017).

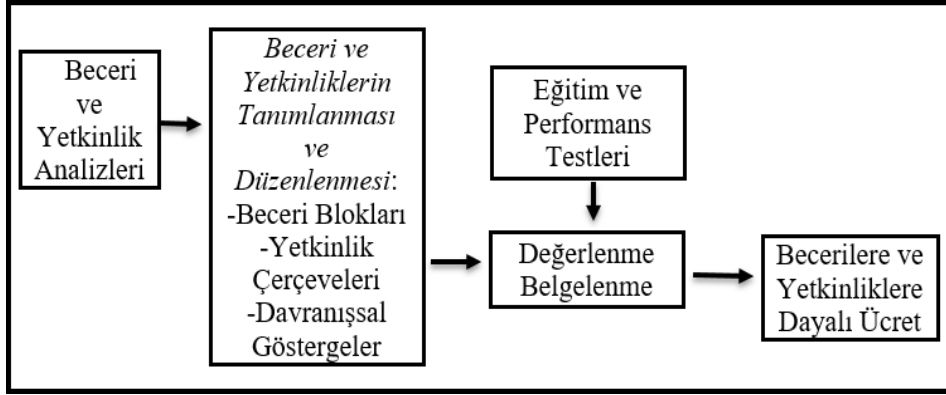
Şekil 2: İşe Dayalı Ücret Yapısının Oluşturulması



**Kaynak:** Çetin, C., Elmalı, D. E. ve L. M. Arslan. (2017: s. 188).

Kişiyeye dayalı ücret yapısının oluşturulmasında ise Şekil 3’de görüldüğü gibi, ilk aşamada beceri/yetenliklerin analizi yapılmaktadır. İkinci aşamada ise yapılacak işlerin gerektirdiği beceri ve yeteneklerin tanımlanması süreci yürütülür. Üçüncü aşamada ise çalışanların eğitim başarıları ve performansları değerlendirilerek belgelendirilir. Son olarak ise çalışanların beceri ve yetenek düzeyine uygun ücret düzeyi belirlenmektedir (Çetin vd., 2017).

### Şekil 3: Kişiyeye Dayalı Ücret Yapısının Oluşturulması



**Kaynak:** Çetin, C., D. E. Elmalı ve L. M. Arslan. (2017:189).

Ücret ve ödül sisteminin, çalışanların işletmeye ait birçok probleme çözüm bulmaları için çaba gösterilmelerinde dışsal motivasyon aracı olarak önemli bir rol oynadığı daha önce vurgulanmıştı. Ayrıca motivasyon bağlamında ücret, önemli bir faktördür ancak motive edici diğer faktörler ile beraber uygulanması durumunda motivasyon sağlamaktadır (Koçel, 2014). Bu bağlamda ücret tek başına arzulan davranışın ortaya çıkartılmasında yeterli olmayabilir. Sosyal ve maddi ödüller, ücret sistemini destekleyen bir motivasyon kaynağı olarak değerlendirilmektedir. Ödül, işletmelerin çalışanların performansına bağlı olarak maddi, maddi olmayan ve psikolojik ödemeler olarak tanımlanmaktadır (Mansour, 2015). Yazında, çalışanlara sunulan ödüllerin farklılık göstermesi ve farklı şekillerde elde edilmesi durumunun çalışanları bu ödüllere ulaşmak için motive ettiği ifade edilmektedir (Pfeffer, 1995). Bununla birlikte bir adayın, belirli bir iş yerini seçmesi, orada kalması ve motive bir şekilde çalışması kendisine önerilen ücret ve ödüller ile yakından ilişkilidir. “*Bu nedenle işletmeler, yetenek ve beceri sahibi çalışanları işletmelerine çekebilmeleri için maddi ya da maddi olmayan ücretlerden ve biçimsel ya da biçimsel olmayan ödüllerden oluşan bir sistem kurmaları gerekmektedir*” (Barutçugil, 2004: s. 443).

Ödül sistemi, işletmeler tarafından bireysel ya da grup düzeyinde uygulanmaktadır. Bu sistem; kazanç paylaşımı, kar paylaşımı, çalışanların hisse sahibi olmasını sağlamak, çalışanların sahip olduğu becerileri için ödemeler vb. uygulamaları içinde barındıran bir yapı olarak kurulmuş olabilir. Bu uygulamalar sayesinde çalışanlar ve işletme arasındaki çatışmaların ortadan kalktığı ve çalışanların kendilerini işin sahibi gibi hissettikleri ifade edilmektedir. Bu bağlamda çalışanların tutum ve davranışları olumlu yönde gelişerek işletme performansını arttırmakta ve çalışanlar yeni sorumluluklar

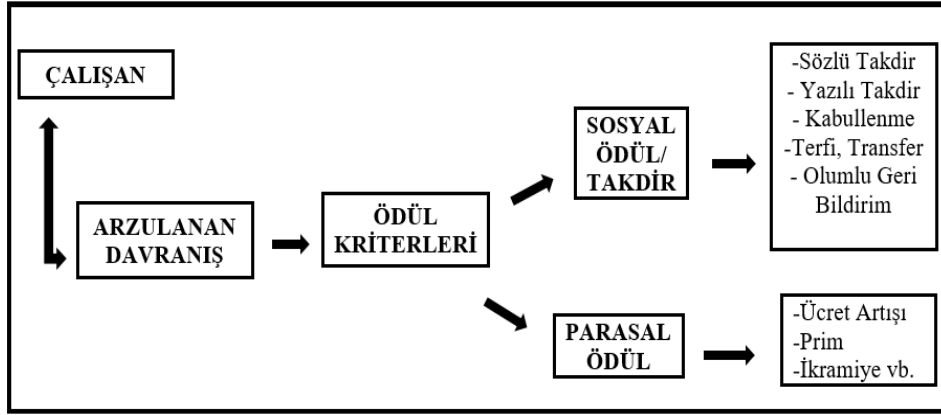
üstlenme konusunda hevesli duruma gelmektedirler (Pfeffer, 1998). Bununla birlikte çalışanların, günlük operasyonel sorunların çözümündeki katkılarının işletme tarafından ödüllendirilmesi durumunda, çalışanların sorunların çözümü için daha fazla sorumluluk alacakları ve kendi istekleri ile ekstra çaba gösterecekleri ifade edilmektedir. Bu nedenle işletmeler, ödül sistemlerini yapılandırırken ekstra emek ve çaba harcayan çalışanlarını dikkate alması gerekmektedir. Ortaya çıkan bu gönüllü çabalar sayesinde işletmelerin maliyet ve giderlerinin bir kısmında azalma ya da geri kazanım sağlanabileceği ifade edilmektedir (Huselid, 1995).

Ödül sistemi, kendi içinde uyumluluğu ve bütünlüğü olan, işletmeye ve çalışanlarına fayda sağlamayı hedefleyen bir sistem olarak tanımlanabilir (Armstrong ve Taylor, 2014). Ödül sistemi kurulur iken dikkat edilmesi gereken prensipler şu şekilde sıralanmaktadır:

- Ödül sistemi, tüm paydaşların çıkarları doğrultusunda adil ve şeffaf olarak yürütülmelidir.
- Ödül sistemi, iş hedeflerine ulaşmayı destekleyecek şekilde yapılandırılmalı ve geliştirilmelidir.
- Çalışanların sunmuş oldukları katkılara göre ödüllendirme yapılmalıdır.
- Kritik katkı sağlayan çalışanlar da en az üstün performans gösteren çalışanlar kadar ödüllendirilmelidir.
- Çalışanların ilgisini çeken ve onlar için değer ifade eden ödüller sunulmalıdır.
- Ödül sistemi, yüksek performans kültürünün oluşmasına destek olacak yapıda olmalıdır.
- Ödül sisteminin yürütülmesinde ve çalışanların ödüller arasında seçim yapabilmesinde kabul edilebilir oranda esneklik sağlanmalıdır.
- Ödül kararları için birim yöneticilerine daha fazla sorumluluk verilmelidir (Armstrong ve Taylor, 2014).

Şekil 4’de görüldüğü gibi çalışanlar, arzulanan davranışları sergilemeleri halinde sosyal ödül ya da parasal ödüller ile ödüllendirilmektedir. Sosyal ödüller; çalışanın sözlü ve yazılı takdir edilmesi, işletme, gruplar ve arkadaşları tarafından kabullenilmesi, terfi ve transfer edilmesi ve olumlu geri bildirim alması olarak sayılabilir. Parasal ödül olarak ise; ücret artışı, prim ve ikramiye olarak sayılabilir.

Şekil 4: Ödül Sistemi



Kaynak: Barutçugil, İ. (2004: s. 453).

Ücret ve ödüller, çalışanlar için önemli bir motivasyon kaynağıdır. Ücret ve ödül sistemleri kurulur iken yukarıda bahsedilen ilkelere ve kurallara uyulması gerekmektedir. İşletmelerin performansı, işletmenin yaşam süresini direkt olarak etkileyen en önemli unsurlardan birisidir. Bu bağlamda, işletme performansı ve çalışan motivasyonu arasındaki ilişki göz ardı edilmemelidir. Çalışanları motive etmek, işletmeye kazandırmak ve işletmede tutmak için ücret ve ödül sistemi kritik önem taşımaktadır. Ücret ve ödül sistemlerini kurulmasında temel ilkelerden ve bilimsel çalışmalar sonucu ortaya çıkan teorilerden uzaklaşmamak gerekmektedir. Çünkü çalışanlardan beklenen iş rolleri dışında kendi istekleri ile bazı davranışlar göstermesi de beklenmektedir.

### III. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

#### A. Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri

Bu çalışmanın amacı; işletmelerin değişim yönetimi süreci ile uyguladıkları ücret ve ödüllendirme sistemi arasındaki ilişkisini tespit etmektir. Bununla birlikte, ücret ve ödüllendirme sisteminin değişim yönetimi süreci üzerindeki etkisini tespit etmektir. Bu çerçevede geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir.

**H<sub>1</sub>:** Ücret ve ödüllendirme sistemi ile değişim yönetimi süreci arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>2</sub>:** Ücret ve ödüllendirme sisteminin değişim yönetimi sürecine anlamlı bir etkisi vardır.

## B. Araştırmanın Yöntemi, Analizi ve Örneklemi

Araştırma, Türkiye’deki Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü’nün, Havaalanları Yer Hizmetleri Yönetmeliği (SHY-22) hükümlerine uygun olarak yetkilendirdiği ve ruhsatlandığı 37 adet yer hizmetleri işletmesini kapsamaktadır. Ayrıca bu araştırma, örgüt düzeyinde yapılmış (analiz birimi örgüt) ve bu çerçevede söz konusu işletmelerin üst ve orta kademe müdürlerinin (genel müdür, genel müdür yardımcısı ve bölüm müdürleri) düşünce ve algıları temel alınmıştır. Araştırma için gerekli olan veriler; yapılandırılmış anket uygulaması ile toplanmıştır. Bu çalışmada tam sayım yapılmış ve anketler 37 yer hizmetleri işletmesine elden ve e-posta şeklinde ulaştırılmıştır. Söz konusu 37 işletmenin 16 adedinden geri dönüş alınabilmiş ve araştırmaya, 16 işletmenin 171 üst ve orta kademe yöneticilerinden alınan cevaplar dâhil edilmiştir. Anketlerin toplanması Ocak 2018 - Mart 2018 tarihleri arasında toplanmış ve tamamlanmıştır. Araştırmanın amacı doğrultusunda, araştırma modelinde yer alan değişkenlerin ve araştırma modelinin test edilmesine yönelik, SPSS 21.0 paket programı ve Amos 22.0 yazılımı kullanılmıştır. Araştırmanın açımlayıcı faktör analizleri ve güvenilirlik analizi çalışmaları, SPSS 21.0 paket programıyla gerçekleştirilirken, doğrulayıcı faktör analizi ise AMOS 22.0 yazılımı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında, kullanılan tüm istatistiksel analizlerde anlamlılık düzeyi 0,05 olarak kabul edilmiş ve elde edilen tüm sonuçlar çift yönlü olarak sınanmıştır.

## C. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırma için gerekli olan veriler; e-posta ve elden dağıtılan anket uygulaması ile toplanmıştır.

**Değişim Yönetimi:** Değişim yönetimini ölçeği, Wendler (2014) tarafından yayınlanan “*Development of the Organizational Agility Maturity Model*” isimli çalışmasındaki anket formunda bulunan değişim yönetimi boyutuna ait ifadelerden oluşturulmuştur. Değişim yönetimi boyutuna ait 7 ifade bulunmaktadır. Yapı geçerliliğinin kontrolü için yapılan faktör analizi sonucunda, *KMO değeri 0,94, Bartlett testi değeri 7203 (p=0,000 ve anlamlı) ve Cronbach alpha değeri 0,91 olarak bulunmuştur.* Varimax döndürmeleri sonucunda değişim yönetimine ait 7 ifadeden 1 ifade çıkartılmıştır. Ölçek en olumsuzdan en olumluya doğru (1- Hiçbir zaman, 2- Biraz, 3- Kararsızım, 4- Çoğunlukla, 5- Tamamıyla) şeklinde 1’den 5’e kadar derecelendirilmiştir.

**Ücret ve Ödül Sistemi:** Ölçek, Mansour (2015) tarafından yayınlanan “*The Practice of Strategic Human Resource Management in a Developing Country*” isimli çalışmasındaki anket formunda bulunan ücret ve ödüllendirme sistemi boyutuna ait ifadelerden oluşturulmuştur. Yapı geçerliliğinin kontrolü için yapılan faktör analizi sonucunda, *KMO değeri 0,92, Bartlett testi değeri 5194,02 (p=0,000 ve anlamlı) ve Cronbach alpha değeri 0,90 olarak bulunmuştur.* Ücret ve ödüllendirme sistemi boyutuna ait 9 ifade bulunmaktadır.



Varimax döndürmeleri sonucunda; ücret ve ödüllendirme sistemine ait 9 ifadeden 2 ifade çıkartılmıştır. Ölçek en olumsuzdan en olumluya doğru (1- Kesinlikle katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum) şeklinde 1'den 5'e kadar derecelendirilmiştir.

Ölçeklerin Türkçe uyarlaması, araştırmacı tarafından hazırlanmış ve daha sonrasında uzman bir ekip tarafından gözden geçirilmiştir. Uyarlama aşamasından sonra, ifadelerin anlaşılabilir olup olmadığının tespiti için pilot uygulama yapılmış ve elde edilen sonuçların yeterli olduğu tespit edilmiştir. Böylelikle kullanılacak anketlerin ölçekleri araştırmayı temsil edecek şekilde hazırlanmıştır.

Çalışmada kullanılan ölçekler ile ilgili elde edilen verilere ilişkin tanımlayıcı istatistiklerin yer aldığı çizelge Tablo 2'de sunulmuştur.

**Tablo 2: Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

Ölçekler	Soru Sayısı	Ortalama $\bar{X}$	Standart Sapma SS	Minimum	Maksimum
Ücret ve Ödüllendirme	7	3,72	0,843	1	5
Değişim Yönetimi	6	3,90	0,74	1	5

#### D. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Tablo 3'de görüldüğü üzere tanımlayıcı istatistik analizi sonucunda, araştırmaya katılan 171 üst ve orta kademe yöneticilerin; 47'si kadın (%27,5), 124'ü (%72,5) erkektir. Katılımcılardan 46'sı (%27) 35 yaş altı, 50'si (%29,2) 35 yaş üstü-40 yaş aralığında, 56'sı (%32,7) 40 yaş üstü-50 yaş aralığında ve 19 kişi (%11,1) 50 yaş üzerindedir. Katılımcılardan 61'i (%35,7) lise, 83'ü (%48,5) lisans ve 27'si (%15,8) ise yüksek lisans düzeyinde öğrenim görmüştür. Katılımcılardan 49'nun (%28,7) mesleki deneyimi 10 yıldan az, 58'inin (%33,9) 10 yıl üstü-15 yıl aralığında, 25'inin (%14,6) 15 yıl üstü-20 yıl aralığında ve 39'unun (%22,8) ise 20 yıldan fazladır. Katılımcılardan 46'sının (%26,9) işletmedeki çalışma süresi 5 yıl ve daha az, 64'ünün (%37,4) 5 yıl üstü-10 yıl aralığında, 33'ünün (%19,3) 10 yıl üstü-15 yıl aralığında ve 28'inin ise (%16,4) 15 yıldan fazladır.

**Tablo 3:** Katılımcıların Demografik Özellikleri

KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ	DEĞİŞKENLERİN KATEGORİLERİ	FREKANS	YÜZDE DAĞILIMI (%)
Cinsiyet	Kadın	47	27,5
	Erkek	124	72,5
Yaş	0-35 yaş	46	27,0
	35 yaş üstü-40 yaş	50	29,2
	40 yaş üstü-50 yaş	56	32,7
	50 yaş üzeri	19	11,1
Öğrenim Düzeyi	Lise	61	35,7
	Lisans	83	48,5
	Yüksek Lisans	27	15,8
Sektördeki Deneyim Süresi	0-10 yıl	49	28,7
	10 yıl üstü-15 yıl	58	33,9
	15 yıl üstü-20 yıl	25	14,6
	20 yıldan fazla	39	22,8
İşletmede Çalışılan Süre	0-5 yıl	46	26,9
	5 yıl üstü-10 yıl	64	37,4
	10 yıl üstü-15 yıl	33	19,3
	15 yıldan fazla	28	16,4

### E. Ölçeklerin Geçerlilikleri ile Güvenirlikleri

Ölçeklerin geçerlik ve güvenilirlik analizleri kapsamında, açımlayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında, kullanılan tüm istatistiksel analizlerde anlamlılık düzeyi 0,05 olarak kabul edilmiş ve elde edilen tüm sonuçlar çift yönlü olarak sınanmıştır. Faktörlerin, iç tutarlılıklarının hesaplanmasında madde toplam korelasyonu ve Cronbach  $\alpha$  değerleri kullanılmıştır. Tablo 4’de görüldüğü üzere ölçeğe ait güvenilirlik değeri 0.90’dır. Bu bağlamda, ücret ve ödüllendirme ölçeği, 7 ifadeden oluşan yüksek derecede güvenilir bir ölçüm aracıdır.

**Tablo 4:** Ücret ve Ödüllendirme Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör ve Güvenirlilik Analizlerinin Sonuçları

DEĞİŞKEN	İFADELER	FAKTÖR AĞIRLIKLARI	FAKTÖR AÇIKLAYICILIĞI (%)	GÜVENİLİRLİK $\alpha$
ÜCRET VE ÖDÜLLENDİRME	1. İşletmemizde ödüllendirme sistemi finansal sonuçlar ile yakından bağlantılıdır.	0,750	42.94	0,90
	2. İşletmemizde performansa dayalı ödüllendirme sistemi vardır.	0,792		
	3. Ödüllendirme uygulaması işletmenin amaçları ve hedefleri ile ilgilidir.	0,764		
	4. Maaş ve ücretler belirlenirken iş performansı çok önemlidir.	0,668		
	5. İşletmemizdeki çalışanların görevlerindeki ücret artışları iş performanslarına bağlıdır. (Yetenekler, motivasyon ve davranışlar)	0,699		
	6. Kalifiye çalışanların işletme içerisinde daha yüksek gelir ve/veya sorumluluk içeren görevlere terfi olanağı mevcuttur.	0,538		
	7. İşletmemiz sürekli olarak çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak için prim ve ikramiyeleri inceler ve günceller.	0,757		

Tablo 5’de görüldüğü gibi ölçekteki tüm ifadeler için madde-toplam korelasyonlarının 0,40’dan yüksek olduğu tespit edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre; ücret ve ödüllendirme ölçeği, 7 ifadeli ayırt edici ve tahmin gücü yüksek, yeterli geçerliliğe sahip güvenilir bir ölçek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 5: Ücret ve Ödüllendirme Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Sonuçları

DEĞİŞKEN	İFADELER	REGRESYON KATSAYISI	STANDART HATA	t DEĞERİ	$\beta$	AÇIKLAMA KATSAYISI	TOPLAM KORELASYON
ÜCRET VE ÖDÜLLENDİRME	1. İşletmemizde ödüllendirme sistemi finansal sonuçlar ile yakından bağlantılıdır.	1			0,811	0,658	0,546
	2. İşletmemizde performansa dayalı ödüllendirme sistemi vardır.	0,782	0,083	9,455**	0,684	0,468	0,677
	3. Ödüllendirme uygulaması işletmenin amaçları ve hedefleri ile ilgilidir.	1,086	0,092	11,842**	0,821	0,674	0,707
	4. Maaş ve ücretler belirlenirken iş performansı çok önemlidir.	1,082	0,091	11,94**	0,826	0,682	0,730
	5. İşletmemizdeki çalışanların görevlerindeki ücret artışları iş performanslarına bağlıdır. (Yetenekler, motivasyon ve davranışlar)	0,869	0,083	10,504**	0,747	0,558	0,724
	6. Kalifiye çalışanların işletme içerisinde daha yüksek gelir ve/veya sorumluluk içeren görevlere terfi olanağı mevcuttur.	0,992	0,09	11,06**	0,776	0,602	0,635
	7. İşletmemiz sürekli olarak çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak için prim ve ikramiyeleri inceler ve günceller.	0,789	0,099	7,935**	0,596	0,355	0,694

\*\*p<0,01;  $\beta$ :Standardize Regresyon Katsayısı.

Faktörlerin, iç tutarlılıklarının hesaplanmasında madde toplam korelasyonu ve Cronbach  $\alpha$  değerleri kullanılmıştır. Tablo 6'da görüldüğü üzere ölçeğe ait güvenilirlik değeri ise 0.91'dir. Bu bağlamda, değişim yönetimi ölçeği, 6 ifadeden oluşan yüksek derecede güvenilir bir ölçüm aracıdır.

**Tablo 6:** Değişim Yönetimi Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör ve Güvenirlilik Analizlerinin Sonuçları

DEĞİŞKEN	İFADELER	FAKTÖR AĞIRLIKLARI	FAKTÖR AÇIKLAYICILIĞI (%)	GÜVENİRLİLİK $\alpha$
DEĞİŞİM YÖNETİMİ	1. Yöneticilerimiz, IT yatırımlarının değerini şirket çapında bakış açısıyla anlarlar.	0,550	13,273	0,91
	2. Yöneticilerimiz, değişimi yönetmek için gerekli bilgi ve becerilere sahiptirler.	0,567		
	3. Stratejik karar almak için farklı işlevler ve/veya departmanlar ortak ve yoğun olarak birlikte çalışırız.	0,619		
	4. Yeni ürün ve/veya hizmet geliştirmede farklı departman ve/veya işlevlerin sürece erken dönemde katılımını teşvik ederiz.	0,646		
	5. Bilişim teknolojilerindeki yenilikler hakkında sistematik olarak birbirimizi bilgilendiririz.	0,621		
	6. Uygun teknolojilere stratejik olarak yatırım yaparız ve bilgi teknolojilerinin iş değerlerimize ne derece katkısı olduğuna dair net bir vizyona sahibiz.	0,600		

Tablo 7’de görüldüğü gibi ölçekteki tüm ifadeler için madde-toplam korelasyonlarının 0,40’dan yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğe ait güvenilirlik değeri ise 0.91’dir. Bu bağlamda, değişim yönetimi ölçeği, 6 ifadeden oluşan yüksek derecede güvenilir bir ölçüm aracıdır.

**Tablo: 7:** Değişim Yönetimi Ölçeğinin Doğrulamalı Faktör Analizlerinin Sonuçları

DEĞİŞKEN	İFADELER	REGRESYON KATSAYISI	STANDART HATA	t DEĞERİ	$\beta$	AÇIKLAMAK ÜZERE KATSAYISI	TOPLAM KORELASYON
DEĞİŞİM YÖNETİMİ	1. Yöneticilerimiz, IT yatırımlarının değerini şirket çapında bakış açısıyla anlarlar.	1			0,747	0,558	0,750
	2. Yöneticilerimiz, değişimi yönetmek için gerekli bilgi ve becerilere sahiptirler.	0,957	0,081	11,886**	0,678	0,460	0,693
	3. Stratejik karar almak için farklı işlevler ve/veya departmanlar ortak ve yoğun olarak birlikte çalışırız.	1,074	0,096	11,178**	0,826	0,683	0,782
	4. Yeni ürün ve/veya hizmet geliştirmede farklı departman ve/veya işlevlerin sürece erken dönemde katılımını teşvik ederiz.	1,242	0,106	11,756**	0,864	0,746	0,802
	5. Bilişim teknolojilerindeki yenilikler hakkında sistematik olarak birbirimizi bilgilendiririz.	1,192		11,888**	0,872	0,761	0,808
	6. Uygun teknolojilere stratejik olarak yatırım yaparız ve bilgi teknolojilerinin iş değerlerimize ne derece katkısı olduğuna dair net bir vizyona sahibiz.	1,006	0,102	9,885**	0,741	0,549	0,678

\*\*p<0,01;  $\beta$ :Standardize Regresyon Katsayısı.

## F. HİPOTEZ TESTLERİ

Araştırmanın hipotezlerini test etme doğrultusunda, modelde yer alan değişkenlerin birbirleriyle ilişkilerini saptamak üzere korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi, değişkenlerin bağımlı veya bağımsız olması dikkate alınmaksızın aralarındaki ilişkinin derecesini ve yönünü belirlemektedir. Tablo 8'de görüldüğü üzere yapılan analiz sonucunda, değişim yönetimi ile ücret ve ödüllendirme sistemi arasında

(.665), güçlü düzeyde pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Bu bağlamda, “ $H_1$ : Ücret ve ödüllendirme sistemi ile değişim yönetimi süreci arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezimiz kabul edilmiştir.

**Tablo 8:** Değişim Yönetimi ve Ücret ve Ödüllendirme Arasındaki Korelasyon Analizi

	Ortalama	Standart Sapma	Ücret ve Ödüllendirme
Değişim Yönetimi	3,90	0,74	,665**

N=171; \* $p < 0,05$  \*\* $p < 0,01$

Ücret ve ödüllendirme sisteminin değişim yönetimi üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılan regresyon analizi sonucunda, ücret ve ödüllendirme sisteminin değişim yönetimi üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, “ $H_2$ : Ücret ve ödüllendirme sisteminin değişim yönetimi sürecine anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezimiz kabul edilmiştir.

**Tablo 9:** Değişim Yönetimi ve Ücret ve Ödüllendirme Arasındaki Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	St. B	S. H.	t	p
Değişim Yönetimi	Ücret ve Ödüllendirme	0,103	0,189	0,038	2,666	0,008**

\*\*\*: $p < 0,001$  \*\*: $p < 0,01$  \*\*: $p < 0,05$  B: Regresyon Katsayısı St. B: Standardize Edilmiş Beta Katsayısı S. H. : Standart Hata.

## SONUÇ

Günümüz işletmeleri, çeşitli çevresel değişimler nedeni ile faaliyetlerini yürütme noktasında çeşitli zorluklar yaşamaktadırlar. Özellikle küreselleşme, pazarların sınırlarının ortadan kalkması, müşteri taleplerindeki değişiklikler ve ürün yaşam sürelerinin kısalması gibi faktörler, işletmelerin yaşam sürelerini doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle işletmelerin; değişime ve müşteri taleplerine hızla cevap verebilen, pazara yeni ürün ve hizmetler sunabilen bir yapıya sahip olmaları gerekmektedir. İç ve dış çevrede yaşanan tüm değişimler, işletmenin değişimi için itici bir güç oluşturmaktadır. İşletme değişim sürecini planlı, organize ve kontrollü bir şekilde yürütmek zorundadır. Çevresel değişim faktörlerinin ortaya çıkmasından sonra hareket etmek, değişimi kaçırmaya ve

rakiplerin arkasında kalmaya neden olabilir. Bu bağlamda değişim süreci doğru yürütülmeli ve zamanında harekete geçilmelidir.

Değişim kısaca, mevcut konumdan daha farklı bir konuma geçmeyi ifade etmektedir. Bu yeni konum işletmenin tüm öğelerinin yeniden yapılanması anlamını taşımaktadır. Tüm süreçlerin tekrar yapılandırılması ve oluşan yeni yapıya uyumun sağlanabilmesi doğru bir değişim yönetimi uygulaması ile mümkün olacaktır. Değişimin etkili olması, hedefler ile değerlerin uyumu ve bu değer ve hedeflerin işletme liderleri ile çalışanları tarafından paylaşılmasına ve içselleştirilmesine bağlıdır. Değişim sadece üst kademe yöneticilerin yürütebileceği bir süreç değildir. İşletmenin değerlerinden organizasyon yapısına, hedeflerinden stratejilerine ve en önemlisi çalışanlarına kadar etkisi olacak bir süreçtir. Sayılan bu kavramların başında değişim için en önemli unsurlardan birisi olan insan unsuru gelmektedir.

Bu bağlamda, çalışanların değişime inanması ve gönüllü olarak değişim süreçlerine dâhil olacak motivasyona sahip olmaları kritik önem taşımaktadır. Motivasyon, sosyal ve örgütsel motivasyon olarak ele alınabilir. Sosyal motivasyon olarak; arkadaşlık, yöneticilerin desteği, yardımseverlik sayılabilir. Örgütsel motivasyon ise; iş performansını artırmak için örgüt tarafından sunulan olanaklarla ilgilidir. Bu nedenle değişim sürecinde işletmeler, her iki motivasyon araçlarını kullanabilir durumda olmalıdırlar. İfade edilen bu iki motivasyon aracı ile birlikte, değişim sürecinde çalışanların aktif olarak rol alması da ayrı bir önem taşımaktadır. Değişim sürecinde aktif olarak görev almayan çalışanların, değişimden korkma ve değişime direnç gösterme şeklinde davranışlar sergilemesi beklenebilir.

Yazında, ücret ve ödüllerin örgütsel motivasyon bağlamında değerlendirilmekte ve çalışanlar için önemli bir motivasyon kaynağı olduğu ifade edilmektedir. Doğru yapılandırılmış, adaletli, etik, beklentileri karşılayan ve çalışanlar tarafından olumlu olarak algılanan ücret ve ödüllendirme sistemleri, çalışanlar için önemli bir motivasyon kaynağı olacaktır. Ücret sistemi kurulurken; eşitlik, dengeli ücret dağılımı, cari ücrete uygunluk, terfi orantılı ücret gibi ilkelere dikkat edilmelidir. Ayrıca ödül sisteminin; adil, şeffaf, iş hedeflerine ulaşmayı destekleyen, çalışanların katkılarına bağlı sunulan, çalışanlar için değer ifade eden bir yapıda olması gerekmektedir. Eğer bu ilkelere uygun olarak yapılandırılmış bir ücret ve ödüllendirme sistemi, çalışanlar tarafından olumlu algılanacak ve önemli bir motivasyon aracı olacaktır. Bu nedenle işletmeler, ücret ve ödüllendirme sistemini, bir motivasyon kaynağına dönüştürmeleri gerekmektedir.

Çalışmamızda, çalışanların değişim sürecinde ihtiyaç duydukları motivasyonun, doğru yapılandırılmış bir ücret ve ödüllendirme sistemi ile ortaya çıkabileceği ve değişim yönetimi süreçlerine olumlu etkileri olabileceği düşünülmüştür. Bu bağlamda yapılan analizler sonucunda; ücret ve ödüllendirme sistemi ile değişim yönetimi süreçleri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu



ortaya çıkmıştır. Eğer doğru yapılandırılmış bir ücret ve ödüllendirme sistemi var ise değişim yönetimi süreci olumlu yönde etkilenmektedir. Ayrıca ücret ve ödüllendirme sisteminin, değişim yönetimi süreçlerine anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. Gelecek çalışmalar için değişim yönetimi sürecinde görev alan çalışanların işletmeye bağlılıkları ile değişim sürecindeki etkilerinin araştırılması önerilebilir.

### KAYNAKÇA

- Akdemir, A. (Ed.). (2016). *Örgütlerde stratejik yönetim*. (1. Baskı). Ankara: Orion Kitabevi.
- Armstrong, M. ve Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. (13. Baskı). İngiltere: Kogan Page Limited.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. (1. Baskı). İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bhatt, R. (2017). Theoretical perspective of change management. *Clear International Journal of Research in Commerce and Management*, 8(2), 34-36.
- Burnes, B. ve Jackson, P. (2011). Success and in organizational change: An exploration of the role of values. *Journal of Change Management*, 11(2), 133-162.
- Burnes, B. ve Todnem, R. (2012). Leadership and change: the case for greater ethical clarity. *J Bus Ethics*, 108, 239-252.
- Burnes, B. (2017). After Paris: Changing corporate behaviour to achieve sustainability. *Social Business*, 7(3-4), 333-357.
- Çetin, C., Elmalı, D. E., ve Arslan, L. M. (2017). *İnsan kaynakları yönetimi*. (5. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Dolaşır, S. (2005). Değişim yönetimi ve spor örgütleri. *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3(1), 11-15.
- Eser, G. (2017). Değişim yönetimi uygulamalarında başarı faktörlerinin belirlenmesi ve uygulamaya yönelik bir model önerisi. *Business and Economics Research Journal*, 8 (4), 815-834.
- Güçlü, N. ve Şehitoğlu, E. T. (2006). Örgütsel değişim yönetimi. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 0(13), 240-254.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Kerman, U. ve Öztop, S. (2014). Kamu çalışanlarının örgütsel değişim yönetimine yönelik algısı. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(19), 89-112.

- Koçel, T. (2014). *İşletme yöneticiliği*. (15. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- May, G. ve Stahl, B. (2017). The significance of organizational change management for sustainable competitiveness in manufacturing: Exploring the firm archetypes. *International Journal of Production Research*, 55(15), 4450-4465.
- Mansour, M. (2015). The practice of strategic human resource management in a developing country. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 4(3), 500-517.
- Pfeffer, J. (1995). Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. *Academy of Management Executive*, 9(1), s: 55-69.
- Pfeffer, J. (1998). Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, 40(2), 96-124.
- Sabuncuoğlu, Z. (2016). *İnsan kaynakları yönetimi*. (1. Baskı). Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.
- Sadullah, Ö., Uyargil, C., Acar, C. A., Özçelik, O. A., Dündar, G., Ataay, D. İ., Adal, Z., Tüzüner, L. (2015). *İnsan kaynakları yönetimi*. (7. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Sherehiy, B., Karwowski, W., ve Layer, J. K. (2007). A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37(5), 445-460.
- Todnem, R., Kuipers, B., ve Stephen P. (2018). Understanding teams in order to understand organizational change: The OTIC model of organizational change. *Journal of Change Management*, 18(1), 1- 9.
- Tunçer, P. (2011). Örgütsel değişim ve liderlik. *Sayıştay Dergisi*, (80), s: 57-83.
- Wendler, R. (2014). Development of the organizational agility maturity model. *Proceedings of the 2014 Federated Conference on Computer Science and Information System*, 1197-1206.
- Wendler, R. (2016). Dimensions of organizational agility in the software and IT service industry. *Insights From An Empirical Investigation. Communications Of The Association For Information Systems*, 39(21), 439-482.