



**ŐIRKET BİRLEŞMELERİNDE
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Nilüfer YÖRÜK KARAKILIÇ

**DANIŞMAN: Doç.Dr. Belkıs ÖZKARA
KASIM 2002**

**ŞİRKET BİRLEŞMELERİNDE İNSAN
KAYNAKLARI YÖNETİMİ**

122143
122143

NİLÜFER YÖRÜK KARAKILIÇ

**İşletme Yönetimi
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

DANIŞMAN: DOÇ. DR. BELKİS ÖZKARA

**AFYON
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
2002**

**Y.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ**ŞİRKET BİRLEŞMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ****Nilüfer YÖRÜK KARAKILIÇ**

İşletme Anabilim Dalı

Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

2002

Danışman: Doç. Dr. Belkıs ÖZKARA

Bu çalışmada şirket birleşmeleri ve birleşmelerin işletmenin insan kaynakları yönetimi üzerine etkileri incelenmiştir. Şirket birleşmelerinin insan kaynakları yönetimi üzerine etkilerinin belirlenebilmesi için; şirket birleşmelerinin tanımı, birleşmelerin türleri, şekilleri, nedenleri ve sonuçları, Türk Ticaret Kanununa göre şirket birleşmeleri ile birleşme öncesi ve sonrası karşılaşılan sorunlar, insan kaynakları yönetiminin tanımı, tarihsel gelişimi, işlevleri, strateji ve politikaları, şirket birleşmelerinde insan kaynakları yönetiminin durumu, insan kaynakları yönetimi anlayışının, politika ve stratejilerinin, sistem ve süreçlerinin uyumlaştırılması ele alınmıştır. Bu incelemeler ışığında Türkiye’de şirket birleşmeleri ve uygulama kısmında Oyakbank Sümerbank birleşmesinde insan kaynakları yönetimi araştırılmış ve şirket birleşmelerinin işletmelerin insan kaynakları yönetimi departmanını önemli boyutlarda etkilediği görülmüştür. Şirket birleşmelerinde başarıya ulaşılabilmesi için insan unsuruna gereken önemin verilmesi gerektiği kanısına varılmıştır.

ABSTRACT**HUMAN RESOURCE MANAGEMENT İN MERGERS BUSINESS****Nilüfer YÖRÜK KARAKILIÇ**

Business Mainscience Branch

Afyon Kocatepe University Social Science Institute

October 2002

Advisor: Doç. Dr. Belkıs ÖZKARA

In this study, we examine the mergers and the effects of the merger on human resource management. In order to determine the effects of the merger, we focus on the definition and the types of the merger, its reasons and consequences and the problems faced before and after the merger from the perspective of the Turkish Trade Law. In addition, we survey the definition, historical development, functions and strategies and politics of human resource management. Furthermore, we study the human resource management in the mergers and the synchronization of human resource management practices, politics and strategies and systems and processes. In the empirical section we consider the mergers in Turkey. We examine the human resource management in case of the merger between Oyakbank and Sümerbank and find that the mergers have considerable effects on the human resource departments of the companies. We conclude that to succeed in mergers, it is a necessity to pay close attention to the human factor in mergers.

TEZ JÜRİSİ VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI

Tez Danışmanı

:Doç.Dr.Belkıs ÖZKARA

Jüri Üyeleri

. Doç.Dr.İsmail AYDOĞUŞ

Yrd.Doç.Dr. Hatice ÖZUTKU

İMZA

.....
.....
.....

İşletme Anabilim dalı Yüksek lisans öğrencisi Nilüfer YÖRÜK KARAKILIÇ'ın "Şirket Birleşmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi" başlıklı tezini değerlendirmek üzere 21.11.2002 günü saat 11.30'da yukarıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Doç.Dr.Belkıs ÖZKARA
MÜDÜR

ÖNSÖZ

Bu tezin hazırlanmasında değerli görüş ve eleştirileri ile yol gösteren Prof Dr. Sayın Şan ÖZ-ALP'e, desteğini, görüşlerini, düşüncelerini, zamanını ve yardımlarını esirgemeyen tez danışmanım Doç. Dr. Belkıs ÖZKARA'ya, tezin uygulama kısmının oluşturulmasında yardımlarından dolayı Oyakbank İnsan Kaynakları Yönetimi Departmanı Grup Müdürü, Afyon Şube Müdürü ve çalışanlarına, çalışmalarında en büyük desteğim ailem ve sabrından dolayı eşime içten teşekkürlerimi sunarım.

Nilüfer YÖRÜK KARAKILIÇ

ÖZGEÇMİŞ

Nilüfer YÖRÜK KARAKILIÇ

İşletme Anabilim Dalı

Yükseklisans

Eğitim

Lisans: 1999 Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
(İİBF) İktisat Bölümü

Lise: 1993 İzmir Buca Lisesi, Matematik Bölümü

Kişisel Bilgiler:

Doğum yeri ve yılı: İzmir, 16 Ocak 1976

Cinsiyet: Bayan

Yabancı Dil

İngilizce

İÇİNDEKİLER

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ.....	ii
ABSTRACT.....	iii
TEZ JÜRİSİ VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
ÖZGEÇMİŞ.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLO VE ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ŞİRKET BİRLEŞMELERİNE GENEL BİR BAKIŞ

I. ŞİRKET BİRLEŞMESİ KAVRAMI.....	3
A) ŞİRKET BİRLEŞMESİNİN TANIMI	5
B) ŞİRKET BİRLEŞMELERİNİN TÜRLERİ	7
1. Türk Ticaret Kanunu'na Göre Şirket Türleri.....	7
2. Türk Ticaret Kanunu'na Göre Birleşmelerde Aranılan Şartlar.....	8
3. Türk Ticaret Kanunu'na Göre Birleşme Türleri	9
C) ŞİRKET BİRLEŞMELERİNİN AŞAMALARI.....	12
1. Birleşmenin Planlanması	13
2. Birleşmenin Amacı ve Adayların İncelenmesi	13
3. Birleşme Görüşmeleri ve Nihai Karar	14
4. Birleşmede Ödeme Yöntemleri.....	14
D) ŞİRKET BİRLEŞMELERİNİN NEDENLERİ VE SONUÇLARI.....	14
1. Şirket Birleşmelerinin Nedenleri.....	14
2. Şirket Birleşmelerinin Sonuçları	21
3. Türkiye'de Şirket Birleşmeleri	25
II. BİRLEŞME ŞEKİLLERİ.....	29
A) YATAY BİRLEŞME (Horizontal Merger)	30
B) DİKEY BİRLEŞME (Vertical Merger)	32
C) KARMA ŞİRKET BİRLEŞMELERİ (Consolidation Merger).....	33

D) COĞRAFI BİRLEŞME	34
III. ŞİRKET BİLEŞMELERİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR.....	35
A) BİRLEŞME ÖNCESİ KARŞILAŞILAN SORUNLAR.....	35
1. İçsel Sorunlar	35
2. Dışsal Sorunlar	36
B) BİRLEŞME SONRASI KARŞILAŞILAN SORUNLAR	36
1. Yönetimsel Sorunlar.....	36
2. Yapısal Sorunlar	37
3. Finansal Sorunlar.....	37
4. Kültürel Sorunlar.....	37
5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Sorunları	38

İKİNCİ BÖLÜM

ŞİRKET BİRLEŞMELERİNDE İŞLETMELERİN İNSAN KAYNAKLARI

YÖNETİMİNİN UYUMU

I. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI	39
A) İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI VE GELİŞİMİ	39
1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri.....	42
2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları.....	44
B) PERSONEL YÖNETİMİ İLE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ARASINDAKİ TEMEL FARKLAR	46
C) İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İŞLEVLERİ	48
1. İnsan Kaynakları Planlanması	48
2. İnsan Kaynaklarının Temini, Seçimi ve Yerleştirilmesi	49
3. Performans Değerleme	51
4. Kariyer Planlama.....	53
5. Ücret Yönetimi	54
6. İş görenin Eğitimi Ve Geliştirilmesi	54
7. İş Analizi ve Değerlemesi	55
8. İş gören Tatmini ve Motivasyonu.....	57
D) İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN POLİTİKA VE STRATEJİLERİ.....	59

1. İş Güvencesi.....	61
2. İşe Almada Seçicilik.....	61
3. Eşitlik İlkesi.....	62
4. Ücretlendirme	62
5. Ödüllendirme	63
6. Açıklık İlkesi	63
7. Katılım ve Yetkilendirme.....	63
8. Ekipler ve İşlerin Yeniden Tasarlanması.....	64
9. Sürekli Eğitim İlkesi	64
10. Şirket İçinde Terfiler	65
11. Uygulamaların Ölçülmesi	65
12. Bütünlük Felsefesi.....	65
II. ŞİRKET BİRLEŞMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN DURUMU	66
III. BİRLEŞEN ŞİRKETLERİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN UYUMLAŞTIRILMASI	69
A) İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANLAYIŞININ UYUMLAŞTIRILMASI.....	71
1. Örgüt Kültürlerinin Uyumlaştırılması.....	73
2. İşletmede Çalışan İş görenlerin Uyumlaştırılması.....	75
B) İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN POLİTİKA VE STRATEJİLERİNİN UYUMLAŞTIRILMASI	77
C) İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN SİSTEM VE SÜREÇLERİNİN UYUMLAŞTIRILMASI	79
D) İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ DEPARTMANININ YENİDEN TASARLANMASI.....	81
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	
OYAK BANK SÜMER BANK BİRLEŞMESİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN DURUMU	
I. ARAŞTIRMANIN TASARIMI	84
A) ARAŞTIRMANIN KONUSU.....	84
B) ARAŞTIRMANIN AMACI.....	84

C) ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	85
D) ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	86
E) ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN BULGULAR	86
1. Oyakbank, Sümerbank ve Sümerbank Bünyesine Devredilen Bankalar ile İlgili Genel Bilgiler	86
2. Sümerbank ve Oyakbankın Birleşme Nedenleri.....	88
3. Oyakbank'ın İnsan Kaynakları Yaklaşımı	88
4. Şirket Birleşmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Durumu ve Karşılaşılan Sorunlar.....	89
a) Birleşme Öncesi Karşılaşılan Sorunlar	89
b) Birleşme Sonrasında Karşılaşılan Sorunlar	91
F) GENEL DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER	94
SONUÇ	96
KAYNAKÇA	99

TABLO VE ŞEKİLLER LİSTESİ

Tablo 1 Şirket Birleşme Şekilleri	9
Tablo 2 İşletmelerin Birleşmesindeki Nedenler ve Etkileri.....	20
Tablo 3 İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları ile Faaliyetlerinin İlişkileri.....	46
Tablo 4 Oyakbank Sümerbank Birleşmesi Kapsamında Görüşmeler Gerçekleştirilen Kişiler ile İlgili Veriler.....	85
Şekil 1 Devralma Yoluyla Birleşmeler.....	7
Şekil 2 Yeni şirket Oluşturma Yoluyla birleşmeler.....	8
Şekil 3 İnsan Kaynakları Temin ve Seçim Süreci.....	50
Şekil 4 Oyak Bank Genel Müdürlüğü İnsan Kaynakları Yönetimi Departmanı Örgüt Şeması.....	89

GİRİŞ

İşletmelerin büyümek için seçtikleri bir strateji olan şirket birleşmeleri günümüzde sıkça tercih edilmekle beraber, birleşen işletmeler için birçok sorunu da beraberinde getirmektedir. Üretim sürecinin her aşamasında bulunan insan unsurunun yönetiminde oluşacak uyumsuzluklar işletme başarısını önemli boyutlarda etkilemektedir.

İşlemeler büyük ölçekte faaliyet gösterebilmek, vergi avantajları sağlayabilmek, birleşme ile sinerji yaratabilmek, riskin paylaşımını sağlamak ve bu sayede rekabet avantajı sağlayabilmek amacıyla şirket birleşmeleri gerçekleştirilmektedir. İşletmeler birleşmeler ile elde etmek istediği bu avantajlara karşın yönetsel, yapısal, finansal, kültürel ve insan kaynakları yönetimi sorunlarıyla karşılaşmaktadır.

Şirket birleşmeleri ile yaşanan örgütsel değişim, işletmede çalışan iş görenlerin motivasyonunu, işe adaptasyonunu, iletişim ve etkileşimlerini olumsuz etkilemektedir. Birleşen işletmelerin farklı ücret, ödül, ceza, terfi, yetkilendirme, iş güvencesi ve eğitim gibi insan kaynakları yönetimi politikaları uygulamaları, birleşme sonrası iş görenlerin işletmeye sağlayacağı verimliliği düşürmektedir. Ayrıca birleşen işletmelerin sahip oldukları farklı örgüt kültürleri, iş yapma prosedürleri, sistem ve süreçleri de iş görenlerin motivasyonunun azalmasına, dolayısıyla işletme verimliliğinin düşmesine neden olmaktadır.

Bu çalışmayı yapma amacımız; şirket birleşmelerinde insan kaynakları yönetiminin karşılaştığı sorunları tespit ederek, çözüm önerileri sunmaya çalışmaktır. Şirket birleşmeleri kartel, tröst gibi yasal olmayan şekillerde de sağlanabilmektedir. Bu çalışmada yasal birleşme şekilleri ele alınmıştır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci ve ikinci bölümde şirket birleşmelerinde insan kaynakları yönetimi konusunda bilgi verilmiş, üçüncü bölümde ise araştırma kısmı yer almaktadır. Araştırma kısmında Oyakbank Sümerbank birleşmesinde insan kaynakları yönetimi ve bu bankaların birleşme öncesi ve sonrası insan kaynakları yönetiminde karşılaştığı sorunlar ele alınmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde, şirket birleşmeleri incelenerek, şirket birleşmelerinin tanımı, birleşme türleri, birleşmelerinin aşamaları, birleşmelerde ödeme yöntemleri, birleşmelerin neden ve sonuçları, birleşme şekilleri ve birleşmelerde karşılaşılan sorunlar açıklanmıştır.

İkinci bölümde, şirket birleşmelerinde işletmelerin insan kaynakları yönetiminin uyumu incelenerek, insan kaynakları yönetimi kavramı, insan kaynakları yönetiminin tanımı ve gelişimi, personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi arasındaki temel farklılıklar, insan kaynakları yönetiminin işlevleri, politika ve stratejileri, şirket birleşmelerinde insan kaynakları yönetiminin durumu, birleşen işletmelerin insan kaynakları yönetiminin uyumlaştırılması üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölümde, ilk iki bölümde incelenen şirket birleşmelerinde insan kaynakları yönetimine yönelik bir araştırma yer almaktadır. Araştırmada Oyakbank Sümerbank birleşmesi incelenmiş ve bu birleşme kapsamı içerisinde bulunan Sümerbank, Yurtbank, Egebank, Yaşarbank, Ulusalbank, Bank Kapital ve Oyakbank ile ilgili veriler, Oyakbank Sümerbank birleşmesinin birleşme öncesi ve sonrası karşılaşılan sorunlar, bu bankaların birleşme nedenleri, genel değerlendirme ve öneriler araştırmayı oluşturmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ŞİRKET BİRLEŞMELERİNE GENEL BİR BAKIŞ

I. ŞİRKET BİRLEŞMESİ KAVRAMI

1980’li yıllardan sonra oluşan küreselleşmeyle beraber coğrafi, ekonomik, siyasi ve kültürel sınırların aşılması söz konusu olmuş ve bölgesel pazarlar yerini küresel pazarlara bırakmıştır. Pazarın küreselleşmesiyle, uluslar arası boyut kazanan iş ortamı, işletmeler için yeni fırsat ve tehditleri de beraberinde taşımıştır. Ekonomik, sosyal, siyasi ve kültürel değişimlerden etkilenen işletmeler, küreselleşme ile beraber yoğun bir rekabet ortamıyla karşı kaşıya kalmışlardır.

Uluslar arası pazar yapısı, hedef müşteri kitlesine daha kaliteli ürün ve hizmet sunumunu gerekli kılmaktadır. Günümüze kadar birbirlerinin rakibi olan işletmeler, artık araştırma ve üretimden, satış ve dağıtımına kadar her aşamada artan şekilde birlikte çalışma gayreti içerisinde bulunmaktadır. Uluslar arası rekabet nedeniyle, işletmeler ürün, fiyat, servis ve dağıtımda müşterinin ihtiyaçlarını karşılayabilecek kapasiteye sahip olamamaktadır. Gittikçe daha karmaşık hale gelen iş ortamındaki işletmeler bu küresel arenada yaşayabilmek için, organizasyon yapıları kadar stratejilerini de ele almak zorunda kalmışlardır. Bu da stratejik ittifakları, şirket evliliklerini ve şirket satın almalarını iş dünyasının gündemine getirmiştir.¹Bununla birlikte teknolojik gelişmeler ve bu gelişmeler ışığında, müşterilerin kalite arayışı, ürün kalitesinin ve üretim maliyetlerinin artması şirket birleşmeleriyle işletmelerin birlikte hareket etmeleri gerekliliğine neden olmuştur.

¹ “Uluslar arası Stratejik İttifaklar:İş Ortaklıkları Ve şirket Birleşmeler” konulu makale, (www.5mworld.com, s.1, 04.08.2002)

Pazarın bu denli büyüyüp, rekabetin zorlaştığı günümüzde, ortaklaşa rekabet işletmelerin tercih ettiği bir yol olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerin birbirlerini tamamlamaları ve bu birlik sayesinde, önceden rakibi olan işletmelerle aynı safta yer alarak müşterilerini arttırma çalışmaları, ortaklaşa rekabeti gerekli kılmaktadır.² Birbirlerini yok etmeye çalışmaktansa, beraber rekabet edebilme ile pazardan aldıkları payı arttırmaya çalışan işletmeler için şirket birleşmeleri, birlikte hareket etme stratejisi olarak değerlendirilebilmektedir.

Günümüzde artık küresel pazara uyum sağlamak işletmeler için bir zorunluluk haline gelmiştir. Küreselleşme ile birlikte sadece pazarın değil tüketicinin, kalitenin, şirketlerin, rekabetin ve ürünlerin küreselleşmesi söz konusu olmuştur. Zorlaşan rekabet ortamında şirket birleşmeleri işletmelere stratejik bir alternatif olmuştur.

Pazarın genişleyip dünya boyutuna ulaşması, haberleşmenin hızlanması, teknolojinin sürekli ve hızlı gelişimi ve tüketici davranışları gibi faktörler işletmeleri önemli boyutlarda etkilemektedir. Dünyada yaşanan bu hızlı değişim karşısında her işletme aynı oranda etkilenmemektedir. Olumsuz etkileri giderebilmek için, işletmeler büyüme sürecine girmektedirler. Dolayısıyla işletmeler lisans anlaşmaları; patent, marka ve teknik bilginin diğer bir işletmeden sağlanması, birleşme, devralma ve ortak girişimler ile rekabet güçlerini arttırmaya çalışmaktadır.³

İşletmelerde birleşme bir büyüme şekli olarak değerlendirilebilmektedir. İşletmeler rekabet güçlerini artırabilmek, kimi zaman da bilmedikleri bir pazara giriş engellerini ortadan kaldırıp riski azaltabilmek amacı ile birleşme yolunu tercih etmektedirler.

İşletmelerin ekonomik bir amacı olarak büyüme, hacim artışı veya nicelik olarak gelişmeyi ifade etmektedir. İşletme özelliklerine göre satış miktarı, üretim miktarı, çalışan sayısı, harcanan enerji düzeyi, öz kaynaklar, yatırım toplamı, kullanılan hammadde veya makine miktarı, pazar payı mamul çeşitliliği gibi faktörlerde meydana gelen nicelik artışları, büyüme olarak değerlendirilmektedir.⁴

²Adam M. BRANDENBURGER ve Barry J. NALEBUFF, *Ortaklaşa Rekabet*, (Çev: Levent Cinemre, Scala Yayıncılık, İstanbul, 1998) s.32

³Rıza AŞIKOĞLU, *Globalleşme Sürecinde Uluslar arası Finansal Yönelimler*, Dumlupınar Üniversitesi Yayınları, No:2, s.42-43

⁴DİNÇER, s.150

İşletmelerin büyüme istemesindeki genel amaç kâr artışını sağlamaktır. Fakat bu her zaman bu şekilde gerçekleşmez. Belli bir büyüme noktasına ulaşmış işletmelerin kâr amacının yerini hırs, güç kazanma gibi güdüler alabilmektedir.

Büyüme; işletmelerin ortak amacı olan kâr artışını sağlayabilmek için gerçekleştirdikleri bir stratejidir. Büyüme, içsel yada dışsal yollarla gerçekleştirilebilmektedir. İçsel büyümede işletmeler kendi kaynaklarını yeni yatırımlara yönelterek satışlarını arttırmayı, ürün ve hizmetlerinin genişletilmesini amaçlamaktadır. Dışsal büyümede ise bir işletmenin diğer bir işletmenin tamamını yada bir bölümünü ele geçirmesi söz konusu olmaktadır.⁵ Birleşecek işletmeler aynı sektörde faaliyet gösterebileceği gibi farklı sektörde de bulunmasının bir önemi yoktur. İster aynı sektörde ister farklı bir sektörde faaliyet gösterecek işletmeler bu şekilde dışsal büyüme gerçekleştirmiş olurlar. İçsel büyümede ise işletmenin kendi içinde büyümesi söz konusu olmaktadır. Bu büyüme türünde işletme faaliyetlerini genişleterek planlı bir büyüme gerçekleştirebilmektedir.

Ekonomik sınırların ortadan kalkmasıyla tek bir pazarda faaliyet gösteren işletmeler, bu pazardan aldıkları payı artırabilmek veya bu yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmek amacıyla diğer bir şirketle birleşerek güç birliği oluşturmaya çalışmaktadırlar.

A) ŞİRKET BİRLEŞMESİNİN TANIMI

Şirket birleşmesi kavramı şu şekillerde tanımlanmıştır;

“Şirketlerin birleşmesi, yasa ile belirlenen kurallara uygun olarak, aynı türden olan iki veya daha fazla ticari şirketin, birbirleriyle birleşerek yeni bir ticaret şirketi oluşturması veya mevcut bir ticaret şirketine katılması olarak tanımlanmaktadır.”⁶

“Kurumların birbirleriyle birleşerek, tüzel kişiliği haiz başka bir şirket kurmalarına yada bir veya bir kaçının diğer kuruma katılmalarına birleşme denmektedir.”⁷

⁵ Murat DİNÇ, “Şirket Birleşmeleri”,(www.google.com, s.1-2, 30.08.2002)

⁶ İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Dergisi, Sorularla Borsa Ve Sermaye Piyasası, İstanbul 1999,s.6

Şirket birleşmelerinde, işletmelerin sermaye, teknoloji, bilgi birikimleri ve becerilerinin ortak kullanımı söz konusu olmaktadır.

Birleşmeler beş şekilde tanımlanabilmektedir;⁸

- a) İki yada daha fazla işletmenin her türlü birleşmesi, bir işletmenin diğerini devralması yada iki işletmeyi de devralacak yeni bir işletmenin oluşturulması ile gerçekleşebilmektedir.
- b) İki yada daha çok işletmenin tek bir ekonomik duruma gelmesi, birleşmeden önce iki işletme de bağımsız iken, birleşme sonrası bir tek bağımsız işletme kalmakta ve bu bağımsızlık ekonomik alanda yani işletmenin yönetim ve muhasebesinde özerk olması, üretim, finansman, ekonomik amaç ve politikalarını kendisinin belirlemesi anlamlarında kullanılmaktadır.
- c) İki yada daha çok işletmenin tek bir hukuki birim durumuna gelmesi, bu birleşme şekli işletmelerin devralınmasıyla olabileceği gibi, başka bir işletmeyle birleşerek hukuki bağımsızlıklarını kaybederek, yeni bir hukuki varlık oluşturulması ile gerçekleşebilmektedir.
- d) İki yada daha çok işletmenin tek bir ekonomik ve hukuki birim durumuna gelmesi, bu birleşmede ise birleşen işletmelerin hepsi ekonomik ve hukuki bağımsızlıklarını kaybederek, birleşme sonrası oluşan yeni işletmenin bünyesinde ticari hayatlarını sürdürmektedir.
- e) İki yada daha çok işletmenin tek bir işletme durumuna gelmesi, bu birleşmenin dördüncü tanımdan farklı değil iken sadece işletmelerin birleşmesiyle yeni bir işletme oluşumunu ifade etmektedir.

Birleşme farklı büyüklükteki işletmeler arasında satın alma biçiminde, aynı büyüklükteki işletmelerin birleşmesi ve birleşen şirketlerin hukuki özelliklerini kaybederek yeni bir işletmenin oluşması şeklinde gerçekleşebilmektedir.

⁷Ali Abdullah DOĞAN, *Sermaye Şirketleri Kuruluş Ve Genel Kurul Rehberi*, Ankara 1998, s.193

⁸ Hikmet Sami TÜRK, *Ticaret Ortaklarının Birleşmesi*, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü Yayını, Ankara, 1986, s.12

Literatürde işletmelerin birbiriyle birleşerek yeni bir ticaret şirketi kurmalarından veya bir yahut daha fazla ticaret şirketinin mevcut birleşmeleri ile ilgili olarak merger, acquisitin, consolidation kavramları kullanılmaktadır.⁹

Acquisitin, farklı büyüklükteki işletmeler arasındaki birleşmeleri satın alma olarak ifade ederken, Merger aynı büyüklükteki işletmeler arasındaki birleşmeleri, Consolidation ise birleşen şirketlerin hukuki özelliklerini kaybederek yeni bir işletmenin ortaya çıkması olarak kullanılmaktadır.

Birleşmeler, iki yada daha çok işletmenin bir araya gelerek ortak bir amaca yönelmeleri, ürün gelişimi, pazar geliştirme yanında eldeki kaynakların en etkin ve verimli şekilde kullanılması için oluşturulan anlaşmalar olarak değerlendirilmektedir.

B) ŞİRKET BİRLEŞMELERİNİN TÜRLERİ

1. Türk Ticaret Kanunu'na Göre Şirket Türleri

Türk Ticaret Kanununa göre şirketler şu şekilde sınıflandırılmıştır.

- a) Şahıs Şirketleri
 - Kollektif Şirketler
 - Adi Komandit Şirketler
- b) Sermaye Şirketleri
 - Anonim Şirketler
 - Limited Şirketler
 - Sermayesi Paylara Bölünmüş Komandit Şirketler

Türk Ticaret Kanunu'nun ticaret şirketleri olarak belirledikleri ortaklıklar, kollektif, adi komandit, anonim, paylı komandit ve limited ortaklıklar ile kooperatiflerdir.

⁹Hatice ÖZUTKU, Şirket Birleşmeleri (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ekim 1994,s.3

2. Türk Ticaret Kanunu'na Göre Birleşmelerde Aranılan Şartlar

Türk Ticaret Kanununun 147,148 ve 149.maddelerinde birleşmelerin koşulları belirtilmiştir. Buna göre birleşmenin koşulları şu şekildedir.¹⁰

a) Şirket Türlerinin Aynı Olma Koşulu

Birleşme sadece aynı türden olan şirketler arasında gerçekleşebilmektedir. Kollektif ve Komandit Şirketler ile Anonim ve Sermayesi Paylara Bölünmüş Komandit Şirketler aynı türdendir. Fakat Türk Ticaret Kanununun 152.maddesine göre ticaret şirketlerinin tür değiştirmesi mümkün olmaktadır.

b) Karar Koşulu

Karar koşulu Türk Ticaret Kanunu'nda birleşmenin ikinci koşuludur. Birleşme kararından sonra kararın tescil ve ilan olunması gerekmektedir.

Birleşme sözleşmesinin düzenlenmesi ve onaylanmasından sonra birleşme, ilgili şirketlerce karara bağlanır. Birleşme koşulu işletmelerin birleşmeyi tasdiklerini göstermektedir.

c) Bilanço Koşulu

Buna göre birleşecek şirketler bilanço düzenleyip bunları ve borçlarının ödenme biçimini bilançoyla beraber ilan etmek zorundadırlar. Birleşecek işletmelerin alacaklıları ile beraber işletmenin ortaklarını da koruyan bir önlem niteliğindedir.

Şirket birleşmelerinin kavramsal öğelerini şu şekilde belirtilmektedir.¹¹

1. Koşul; En az iki ticaret ortaklığının varlığı
2. Birleşmenin temel öğeleri
 - Mal varlıkları veya işletmelerin birleşmesi
 - Ortakların birleşmesi
3. Birleşmenin Etkileri

¹⁰Orhan ÇELİK, *Şirket Birleşmeleri ve Birleşmelerde Şirket Değerlemesi*, Turhan Kitabevi Yayınları, Ankara 1999,s.130

¹¹ TÜRK, s.42

-En az bir ortağın tasfiyesiz dağılması

Türk Ticaret Kanunu'na göre şirket birleşmelerinde en az iki ortak bulunması gerekirken, ortak sayısında bir üst sınır belirtilmemiştir.¹²

Türk Ticaret Kanunu, şirketleri şahıs şirketleri ve sermaye şirketleri olarak ikiye ayırmakta ancak şahıs ve sermaye şirketlerinin birleşmesini bazı kurallara bağlamaktadır. Buna göre şirket birleşmeleri Tablo 1 deki gibi mümkün olmaktadır.

ŞAHIS ŞİRKETLERİ	SERMAYE ŞİRKETLERİ
Kollektif Şirket&Kollektif Şirket	Limited Şirket&Limited Şirket
Kollektif Şirket&Komandit Şirket	Anonim Şirket&Anonim Şirket
Komandit Şirket&Komandit Şirket	Anonim Şirket&Hisseli Komandit Şirket
Komandit Şirket&Kollektif Şirket	Hisseli Komandit Şirket&Anonim Şirket

Tablo 1 Şirket Birleşme Şekilleri

Kaynak: Hüseyin DEMİR, “Küreselleşme Sürecinde Şirketlerde Birleşme ve Tür Değişirme”, *Dış Ticaret Dergisi*, Temmuz 1998, s.15

3. Türk Ticaret Kanunu'na Göre Birleşme Türleri

Türk Ticaret Kanununun 146.maddesinde “Birleşme, iki veya daha fazla ticaret şirketinin birbirleriyle birleşerek yeni bir ticaret şirketi kurmalarından veya bir yahut daha fazla ticaret şirketinin mevcut diğer bir ticaret şirketine iltihak etmesinden ibarettir.”ifadesi kullanılmaktadır.¹³

Türk Ticaret Kanunu şirketlerde birleşmeyi şu şekilde ele almaktadır.

¹² TÜRK, s.45-47

¹³ Ali Abdullah DOĞAN, s.193

a) Devralma Yoluyla Birleşme

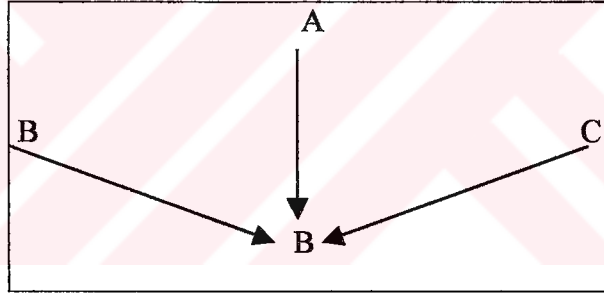
Türk Ticaret Kanunu birleşmeleri iki şekilde ele almıştır. Birleşmenin gerçekleşeceği ilk şekil devralma yoluyla birleşmelerdir. Devralma yoluyla birleşme Türk Ticaret Kanununda şu şekillerde tanımlanmıştır;

“Bir şirketin tüzel kişiliği devam ederken, diğer bir yada birkaç şirket bu şirkete tüm aktif ve pasifiyle katılmak suretiyle infisah ederse, devir söz konusu olmaktadır.”¹⁴

Devralma yoluyla birleşmede devralınan şirketin tüzel kişiliği sona ererken, devralan şirketin tüzel kişiliği devam etmektedir.

“Devralma yoluyla şirket birleşmesi; bir anonim ortaklığın başka bir anonim veya paylı komandit ortaklık, bir kooperatifin başka bir kooperatif tarafından tüm aktif ve pasifleriyle devralınmak suretiyle dağılması olarak tanımlanmaktadır.”¹⁵

Bu şekilde birleşmede devralan şirket, devralınan şirketin alacaklarının sahibi ve borçlarının sorumlusu, devralınan şirketin pay sahipleri ise devralan şirketin ortakları olmaktadır.¹⁶



Şekil 1 Devralma yoluyla birleşmeler

Şekil 1 de görüldüğü gibi devralma yoluyla birleşmede A ve C işletmeleri B işletmesinin bünyesine katılmaktadır. B işletmesinin tüzel kişiliği devam ederken A ve C işletmelerinin tüzel kişiliği sona ermiş olmaktadır.

¹⁴ Şükrü KIZILOĞLU ve Saygın EYÜPGİLLER, *Şirketler Muhasebesi Vergilendirilmesi Hukuku Ve Mevzuatı*, Ankara 1999, s.523

¹⁵ TÜRK, s.22

¹⁶Sabri BEKTÖRE, Yılmaz BENLİGAY, Davut AYDIN, *Şirketler Muhasebesi*, Birlik Ofset Yayıncılık , Eskişehir 1996, s.185

b) Yeni Bir Şirket Oluşturulmasıyla Birleşme

Türk Ticaret Kanununun 452. Maddesi şirket birleşmelerinin yeni bir şirket oluşturulması suretiyle birleşmeyi düzenlemiştir.

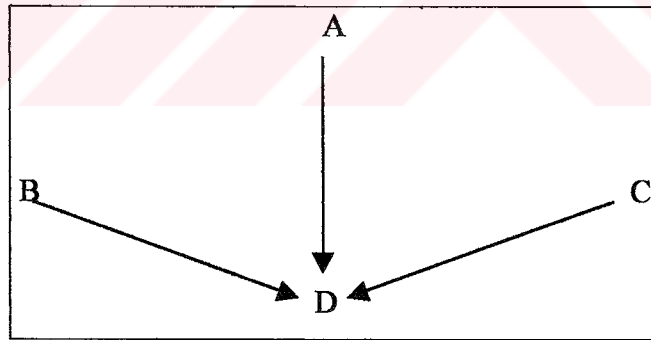
Yeni bir şirket kurmak suretiyle birleşmede birleşen şirketlerin malları tasfiye edilmeksizin yeni kurulan şirkete geçmektedir. Her iki şirketin de tüzel kişiliği sona ererken yeni bir tüzel kişiliğin oluşması söz konusu olmaktadır.

Yeni bir şirket kurulması ile birleşme (merger) iki veya daha fazla şirketin bir araya gelerek yeni bir şirket oluşturmalarıdır. Bu durumda birleşen şirketlerin tüzel kişilikleri ortadan kalkmaktadır.¹⁷

İster devralma yoluyla ister yeni bir şirket oluşturarak olsun birleşen şirketlerin sonuçta tek bir şirket haline dönüşmesi söz konusu olmaktadır.

Birleşme Türk Ticaret Kanununun 146, 148, 149 ve 452. Maddelerine göre şöyle tanımlanmıştır.¹⁸

“Birleşme iki veya daha çok ticaret şirketinin aktif ve pasiflerini birleştirerek tüzel kişiliklerini sona erdirmek kaydıyla yeni bir şirketi meydana getirmeleri yada bir veya daha çok ticaret şirketinin aktif ve pasifleriyle birleştirip o şirkete katılmaları şekillerinde olabilmektedir.”



Şekil 2- Yeni bir şirket oluşturulması ile birleşmeler

Şekil 2 de de gördüğümüz üzere yeni bir ticaret şirketi oluşturulması ile birleşmede A,B,C gibi üç şirketin birleşmesinde şirketlerin tüzel kişiliklerini kaybederek D gibi yeni bir şirket oluşturulması söz konusu olmaktadır.

¹⁷ ÇELİK, s.14

¹⁸ KIZILOTT, EYÜPGİLLER.,s.1500

C) ŞİRKET BİRLEŞMELERİNİN AŞAMALARI

İşletmeler her ne kadar birleşmenin getireceği faydaları bilseler de, birleşmeden önce birbirleriyle uyum sağlayıp sağlayamayacaklarını, birleşmenin getireceği faydanın birleşme maliyetlerinin üzerinde olup olamayacağını, amaçlarının uyuşup uyuşmadığını yani birleşme öncesi birleşeceği firmayı ve gelecek tahminlerini yapmak zorundadır.

İşletmeler birleşme yapacağı adayı belirlemeden önce ve aday belirlendikten sonra şu aşamalardan geçmektedir.¹⁹

Aday belirlenmeden önce;

- Satış alternatiflerinin değerlendirilmesi
- Danışman seçimi
- Şirketin danışman tarafından incelenmesi
- Stratejilerin belirlenmesi
- Tanıtım dokümanlarının hazırlanması
- Firma değerlemesi
- Alıcı adayların belirlenmesi
- Adaylara erişim
- Adaylardan ilgilenenlerin tespiti

Aday belirlendikten sonra ise;

- Gizlilik anlaşması
- Görüşmeler
- Birleşme kriterleri
- İlk teklif
- Vergi yapısı
- Ayrıntılı tetkik
- Finansal yapılandırma
- Son aşamalar(hisse satış anlaşması, şirket ana sözleşmesinin değişimi, çalışanlara yönelik anlaşma, resmi onay)

¹⁹ “Şirket Birleşmeleri ve Satış Esasları”(www.pdf.com.tr, 25.07.2002)

-Anlaşma sonrası konular(takım oluşturma, denetimler, bilgi sistemleri entegrasyonu, finansal raporlama sistemleri, yeni çalışma stratejileri oluşturma, hayata geçirme, birleşme amaçlarını ve sinerjilerini oluşturma)

1. Birleşmenin Planlanması

Birleşme, işletmeler için hem bir maliyeti hem de riski beraberinde getirmektedir. Birleşme kararı işletmelerin iyi bir planlama yapmasıyla gerçekleşmiş olmalıdır. Birleşme planlaması; işletmelerin amaçlarının belirlenmesi, belirlenen amaçlara ulaşmak için kullanılacak araçların seçilmesini, birleşmenin işletmelerin uzun dönem hedeflerine uygunluğunun tespitini ve birleşme gerçekleştirilecek işletmenin analizinde yardımcı olacak kriterlerin geliştirilmesini kapsamına almaktadır.²⁰

2. Birleşmenin Amacı ve Adayların İncelenmesi

İşletmeler birleşmeler gerçekleştirmeden önce kendinin analizini yaparak birleşmeye neden ihtiyacı olduğunu belirleyebilmelidir. İşletmelerin birleşme gerçekleştirme nedeni kendilerinin eksik yönlerinin diğer işletme tarafından telafisi ile rekabette önde olarak kârlarını maksimum seviyeye çıkarmaktır. Bu nedenle birleşecek işletmelerin birbirlerini tamamlayabilmesi büyük bir öneme sahip olmaktadır. İşletmelerin pazarlama, satış, üretim, araştırma ve geliştirme²¹, personel gibi birimlerindeki eksiklikler diğer işletme tarafından tamamlanabilmelidir.

Bunların yanı sıra küreselleşen dünyada rekabet edebilmek, yeni pazarlara girişi kolaylaştırmak, ölçeğini büyütebilmek gibi nedenler ile işletmeler birleşmeleri tercih edebilmektedir.

İşletmeler bu nedenleri göz önünde bulundurarak, amaçlarını gerçekleştirebileceği, güçlerini birleştireceği işletmeyi titiz bir analiz sonucu

²⁰ ÇELİK, s.61-62

²¹ Mack HANAN, *Yarının Rekabeti*, 1993 (Çev: Ziya Kütevin ve Eshar Kütevin, Tomorrows Competition , İnkılâp Kitabevi, İstanbul, 1996)s.166

seçmelidir. Birleşme gerçekleştirilmek istenen işletmenin genel bilgileri, faaliyet alanları, bilanço, gelir ve finansal tabloları yanında örgüt şekli ve yönetimi inceleme kapsamına alınmalıdır.

3. Birleşme Görüşmeleri ve Nihai Karar

Birleşme görüşmelerinde işletme yönetimi kendi işletmesine uygun gördüğü diğer birleşme talebinde bulunan işletme ile pazarlık yaparak uygun fiyatın ve bunun ödenme şeklinin belirlenmesini sağlamaya çalışmaktadır.

Birleşme görüşmelerinde birleşme sonrası yönetimin ve yöneticilerin hangilerinin yetki sahibi olacağı, alınacak işletme için ne kadar fiyat ödeneceği ve işletmenin bugünkü değerleri hakkında görüş birliği sağlanmaya çalışılmaktadır.²²

4. Birleşmede Ödeme Yöntemleri

İşletmeler, birleşme aşamalarının sonuncusu olan ödeme yöntemlerinin belirlenmesinde bir önceki aşamada belirlenen, alınacak işletme için ödenecek fiyatın nasıl ödenmesinin uygun olacağına karar vermektedirler. Şirket birleşmelerinde nakit ödeme, hisse senedi değişimi yoluyla ödeme, gelecek kazançlara göre ödeme ve tahvil ihracı yoluyla ödeme gerçekleştirilebilmektedir.

D) ŞİRKET BİRLEŞMELERİNİN NEDENLERİ VE SONUÇLARI

1. Şirket Birleşmelerinin Nedenleri

Son yirmi yıl içerisinde hızla yayılan küreselleşme olgusu müşteri ve firma açısından birçok gerçeği değiştirmiştir. Küreselleşmeyle birlikte talebin, arzın ve rekabetin küreselleşmesi söz konusu olmuştur.

²² ÇELİK, s.67-68

Zaman içerisinde küreselleşme süreciyle birlikte küresel pazarlar, küresel tüketiciler, küresel markalar, küresel firmalar ve küresel sanayiler oluşmuş ve buna bağlı olarak rekabet de küreselleşmiştir.²³

Şirketler küreselleşen dünyada varlıklarını koruyabilmek ve tek başına yapamayacağı işlerin altından kalkabilmek amacıyla başka bir işletme ile birleşmeyi tercih edebilmektedir. Bunun yanı sıra bilmediği pazarları süratle öğrenerek, pazara girişi kolaylaştırmak, başka bir coğrafi bölgede yoğunlaşmış yeteneklere ulaşmak, yetenekleri ve olanakları birleştirerek yeni fırsatlar oluşturmak, yetenek açıklarını gidermek ve gelecek için yarışmak amaçları ile şirket birleşmesi gerçekleştirilebilmektedir.²⁴

Şirketlerin birleşme nedenleri önem sıralamasına göre aşağıda belirtilmiştir.²⁵

a) Genel Nedenler

- Mevcut rekabeti ortadan kaldırmak
- Sermaye artırmak(Finansal büyüme)

b) Ayrıntılı Nedenler

- Daha hızlı büyüme
- Çeşitlendirme yoluyla risk dağıtma
- Ürün programını geliştirme ve genişletme
- Hisse senedinin piyasa değerini yükseltme
- Pazar payını artırma
- Ölçek ekonomilerinden yararlanma
- Coğrafi olarak genişleme
- Teknik bilgi ve uzmanlığın satın alınması
- Mevsimsel ve dönemsel satış dalgalarının dengelenmesi
- İşletmenin güç ve prestijini artırma

²³ Doğan UYSAL, "Teknolojik Gelişim ve Global Rekabet Üzerine Etkisi", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2000, Sayı No:6, s.5

²⁴ Yves L DOZ., Gary HAMEL, *Şirket İttifakları*, (Çev: Atilla Bostancıoğlu, Sabah Yayınları, İstanbul, 1999) s.45-46

²⁵Hüseyin DEMİR, "Küreselleşme Sürecinde Şirketlerde Birleşme ve Tür Değişirme"*Dış Ticaret Dergisi*, Sayı no: 10, Temmuz 1998, s.16

- İşletmenin atıl fonlarını değerlendirme
- Yetenekli ve uzman yöneticilere sahip olma
- Vergi avantajlarından yararlanma
- İşletmenin dağıtım kanallarını ve arz üzerindeki denetimini artırma
- İlerde olabilecek bir satın almaya karşı işletmeyi koruma

Bu nedenlerin en önemlileri şu şekildedir.

a) Şirket Birleşmelerinde Sinerji

“Sinerji kelime anlamı olarak işbirliği, beraber çalışma ve birbirine destek olma anlamlarını içermektedir”.²⁶Şirket birleşmelerinde ise, birbirinden bağımsız olarak faaliyet gösteren şirketler, birleşme sonucunda gelecekteki nakit akımlarında bir artış beklediklerinde, bunun yanında birleşme sonucunda şirketler risklerini azaltarak hisse senedi sahipleri için reel faydalar sağlayabileceklerini umdukları zaman birleşeceklerdir. Bu faydalar sinerji olarak tanımlanmaktadır.²⁷

“Piyasadaki ve teknolojideki hızlı gelişmeler işletmeleri ortak hareket etmeye, ortak bir standart oluşturmaya ve ortaya çıkacak sinerjiden yararlanmaya yöneltmektedir.”²⁸

Birleşmenin temelinde sinerji yatmaktadır. Örgütsel sinerji, birbirini destekleyen yada tamamlayan çeşitli işlevlerin bir bütünü oluşturmalarıdır. Tek işletmeli, tek amaçlı şirketlerde birimlerin birbirlerine olan işlevsel etki ve destekleri oldukça belirgindir. Birden çok işletmelerde bazı işlevlerin bir işletmede yinelenmesi yerine, ortaklaşa kullanılmaları şirket olarak tanımladığımız işletmeler topluluğu için sinerji yaratmaktadır.²⁹

²⁶ Ömer DİNÇER, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 1998, s.228

²⁷ ÇELİK, s.31

²⁸ Nilgün AYDEMİR, “Globalleşme Stratejisi, Birleşmeler ve Sinerji”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yönetim Dergisi*, Sayı:22, Yıl:Ekim 1995, s:37

²⁹ Tengiz ÜÇOK, “Şirketler Arası Yapılanmalar ve Modüler Organizasyon Model”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt No:6, Sayı No:1, 1990, s.341

İşletmeler hızlı büyümelerini durdurmak yerine beklenen büyümeyi finanse edebilmek için şirket birleşmeleri yolunu seçebilmektedirler. Amaçlarına ulaşabilmek için yaratmaya çalıştıkları sinerji, işletmelerin finans, üretim ve pazarlama bölümlerinde gerçekleştirebilmektedirler.

Stratejyi belirleyen bir öge olarak işletmelerin yeni bir faaliyette başarılı olma yeteneğinin ölçüsü olan sinerji işletmenin sahip olduğu araç ve faktörlerin hangi alanlarda başarılı olacağını ve hangi alanlarda başarılı olamayacağını belirleyecek bir gösterge olmakla beraber, $2+2=5$ eşitliğini sağlayan bir etki olarak ifade edilebilmektedir.³⁰

Birleşen işletmeler aralarında çeşitli sinerjiler oluşturabilmektedir. Bunlar;³¹

Pazarlama sinerjisi: Çeşitli ürünlerin satış ve dağıtımında müşterek yönetim araçlarından, satış depolarından ve dağıtım kanallarından yararlanma durumunda ortaya çıkmaktadır.

İşletme sinerjisi: Genellikle genel masraflardan, ortak işlerde çalıştırılabilen personelden, satın alma ve eğitim güçlerinin birçok ürünler için birleştirilmesinden doğan avantajlardan ortaya çıkan sinerji türüdür.

Yönetim sinerjisi: İşletmenin örgütsel sorunlarında sahip olduğu eski tecrübelerinden, girişeceği yeni işlere kolayca uyabilmesini sağlayan etkidir.

Çalışma sinerjisi: İşletmenin çalışma esnasında yapacağı masrafları ve işletmenin sürekliliği için gerekli yatırımları içermektedir.

Yatırım sinerjisi: Birçok ürün için ortak kullanılabilen yatırım ve tesislerden veya bunların birlikte tedarik edilmesi veya satın alınmasından ortaya çıkan bir sinerji türüdür.

Sonuç olarak işletmelerin ilk amacı işletme kârını maksimize etmek olduğuna göre; şirket birleşmeleriyle oluşan sinerji işletmelerin, amaçlarına ulaşmasına hizmet etmektedir.

³⁰ AYDEMİR, s.38

³¹ AYDEMİR, s.39

b) Ölçek Ekonomilerinden Yararlanma

Şirketlerin işletme büyüklüğü veya üretim ölçeğindeki artış nedeniyle kendi içinde sağladığı olumlu etkiler ölçek ekonomisi olarak tanımlanmaktadır.³² Birleşme sonucu büyük ölçekte faaliyette bulunma, mevcut makine ve gereçlerin daha verimli bir şekilde kullanılmasına, üretimin pahalı olmakla beraber, verimi ve kapasitesi daha yüksek makinelerle gerçekleştirilmesine olanak vermektedir.³³

Birleşme ile beraber işletmenin büyük ölçekte faaliyet göstermesi; teknik bilgi akışının kolaylaşarak araştırma ve geliştirme projelerinin uygulamasına, işletmenin yeni pazarlara girmesine ve ucuz girdi temin edilmesine olanak sağlamaktadır.³⁴

Belli bir üretim miktarına kadar işletmenin üretimi arttıkça üretim maliyeti düşmektedir. Büyük ölçekte faaliyet gösteren firmaların üretim maliyetleri daha düşük olmaktadır.

Birleşmeyle birlikte işletmeler büyük ölçekte faaliyette bulunmanın avantajlarından yararlanabilmektedir. Büyük ölçekte faaliyette bulunma, teknoloji transferini ve yeni teknolojilere daha kolay ulaşılmasını sağlamaktadır. Bunun yanında işletme sağladığı büyüme sonucu, çeşitli üretim alanlarında kullandığı girdilerini daha ucuza bulabilmektedir.

Şirket birleşmesi sonucu gerçekleşen işletme ölçeğindeki büyüme, teknik bilgi akışını kolaylaştırdığı gibi, firmanın rekabet gücünü de arttırmaktadır.

c) Çeşitlendirme İle Riskin Azaltılması

Farklı endüstri kollarında faaliyet gösteren işletmelerin birleşmesi, ürün çeşitlendirmesine gitmesiyle riski azaltmayı amaçlamaktadır.

Her endüstri dalı farklı dönemsel dalgalanmalarla karşı karşıya kalmaktadır. Birleşen işletmelerin bu dönemlerde birbirini tamamlaması ve nakit akımlarının farklılığından faydalanmaları söz konusu olmaktadır.

³² ÇELİK, s.38

³³ DİNÇ, s.7

³⁴ ÖZUTKU, Şirket Birleşmeleri, s.27

d) Finansal Etmenler

İşletmeler birleşme ile birlikte büyümeleri için gerekli olan fonu finanse etmiş olacaklardır.

İşletmelerin birleşmeleriyle büyük ölçüde finanslama kolaylıkları ortaya çıkmaktadır. Birleşme sonucunda işletmeler, ihtiyaç duydukları fonları daha düşük maliyetle karşılama olanağına kavuşmaktadırlar.³⁵

e) Vergi Avantajları

Vergi avantajlarından faydalanma, şirket birleşmelerinin gerçekleşmesinde önemli bir etkidir.

Faaliyet zararı olan, bu zararları nedeniyle gelecek yılların kârlarından indirim yapma olanağına sahip olan bir işletme ile birleşmede büyük bir avantaj elde edilmiş olacaktır.³⁶

Birleşme kararı veren işletmelerin biri zararlı diğeri kârlı çalışan işletme olduğunda, birleşme sonucunda kârlı işletmelerin faaliyet kârı ile zararlı çalışan işletmelerin faaliyet zararı finansal tablolarda yer alacağından, vergi matrahının düşürülmesi ve birleşme sonucunda ödenecek verginin azaltılması söz konusu olacaktır.³⁷

³⁵ Semih BÜKER, Rıza AŞIKOĞLU, Güven SEVİL, *Finansal Yönetim*, Eskişehir, 1997 s.504

³⁶ ÇELİK, s.45

³⁷Rıza AŞIKOĞLU,s.51

NEDENLER	ETKİLERİ
Ölçek ekonomisinden yararlanma	Benzer işlemleri yapan birimlerin birleşmesi ile sabit giderlerin azaltılması, tekrarlanan işlerin ortadan kaldırılması ve verimliliğin artıp, maliyetlerin azalması
Finansman Kolaylığı	Birleşme sonrasında işletmelerin menkul kıymetlerinin pazar değerinin artması, borçlanma kapasitesinin yükselmesi
Vergi Avantajlarından Faydalanma	Birleşme ile faaliyet zararı olan işletmenin zararını, faaliyet kârı olan işletmenin kârı ile birlikte ele alınması ve vergi matrahından düşürülmesi
Teknolojiyi Birlikte Kullanma	Birleşen işletmelerin ürettikleri teknolojileri bir araya getirerek daha ileri aşamaya götürüp ortak kullanıma sunma
Riskleri Azaltma	Ayrı ayrı risk sınıflarındaki işletmelerin birleşme sonrasında toplam riskin azaltılması

Tablo 2 İşletmelerin birleşmesindeki nedenler ve etkileri

Kaynak: Rıza AŞIKOĞLU, *Globalleşme Sürecinde Uluslar arası Finansal Yönelimler*, T.C. Dumlupınar Üniversitesi Yayınları, s.49

2. Şirket Birleşmelerinin Sonuçları

Sanayi Devriminin başladığı 18. Yüzyılın ikinci yarısından, 1970'li yılların başlarına kadar devam eden süreçte sosyal, ekonomik, politik ve özellikle üretim teknolojisindeki hızlı değişimler işletmeleri, başta finansman ve insan kaynağı olmak üzere çeşitli rekabet sorunlarıyla karşı karşıya bırakmıştır³⁸. Küreselleşme sürecinin hızlanmasıyla birlikte ekonomik, teknolojik, hukuki ve toplumsal yönde yaşanan değişimler işletmeleri bu değişime ayak uydurmaya zorlamıştır.

Kavramsal olarak küresel sözcüğünün kökeni 400 yıl öncesine dayansa bile küreselleşme oldukça yeni bir kavramdır. İlk olarak 1960'larda ortaya çıkan küreselleşme kavramı, 1980'lerde ise sıkça kullanılmaya başlanmıştır. 1990'lara gelindiğinde de, bilim adamlarının önemini kabul ettiği anahtar bir sözcük haline gelmiştir.³⁹

Küreselleşme süreci içerisinde olan günümüz dünyasında işletmelerin temel amacı işletme kârını maksimize etmek, işletmenin piyasa değerini yükseltmek ve bununla beraber işletmenin devamlılığı ile büyümesini sağlamaktır.

Dünyada yaşanan politik, sosyal, ekonomik ve kültürel gelişmeler ve değişimler karşısında işletmelerin, çeşitli alternatifler üretmesi, örgütsel gelişim ve yeni yapılanmalara açık olması gerekmektedir.

Küreselleşme olgusuyla beraber, günümüzde bilişim teknolojisindeki hızlı ilerleme sonucunda işletmelerin bu değişime ayak uydurmasını gerekli kılmaktadır. Artık yüksek teknolojilerin eseri olan ürünler, hizmet ve sektörler pazarda rekabet edebilmekte ve kendilerine fırsatlar yaratabilmektedir. Küreselleşmeyle beraber yaşanan pazar koşullarının sürekli değişimi karşısında işletmeler örgüt yapıları itibariyle esnek olmak zorunda kalmaktadırlar. Bu koşullarda gereken yüksek teknolojilere ulaşmak isteyen işletmeler birleşme yolunu tercih etmektedirler.

İşletmelerin küresel çevreye uyum sağlamak amacıyla, ölçek ekonomilerinden yararlanması, teknolojiyi beraber kullanması ve riskleri azaltma güdüsü şirket birleşmeleriyle, dünya standartlarında faaliyet gösteren işletmeler ortaya çıkartmıştır.⁴⁰

³⁸ İbrahim YALÇIN, "Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerin Sektörel Dış Ticaret Şirketleri Olarak Örgütlenmeleri", *Dış Ticaret Dergisi*, Sayı No:8, Ocak 1998, s.74

³⁹ Veynel BOZKURT, "Küreselleşme Kavram, Gelişim Ve Yaklaşımlar" (www.eylem.com 15.05.2002)

⁴⁰ Rıza AŞIKOĞLU, s.136

Dünyada oluşan küresel pazarda rekabetin güçleşmesi işletmelerin çözüm yolları aramasına neden olmuştur. Küreselleşen dünyada amaçlarına ulaşmaya çalışan işletmeler bu amaçlara ulaşabilmek için çeşitli stratejiler geliştirmelidirler. Küresel dünyada işletmelerin bu amaçlarını gerçekleştirebilecekleri stratejilerin en önemlisi şirket birleşmeleridir.

Küreselleşmeyle beraber işletmeler arasındaki ilişkiler gelişmiş, işletmeler yeniden yapılanmalara geçit vermek zorunda kalmıştır. Küreselleşme sürecinde şirket birleşmeleri rekabet edebilmede bir çözüm yolu olarak, ekonomik faaliyet, teknoloji ve küreselleşmede yaşanan yoğun ve hızlı değişimlere mantıklı ve zamanında bir yanıt oluşturmaktadır.

Küresel rekabetin artmasıyla birlikte, giderek artan şirket birleşmeleri; büyüme maliyetinin yüksek olması, şirketlerin birbirini tamamlayacak kaynaklara sahip olması ve sinerji yaratması sebebiyle işletmeleri küresel boyutta rekabete girme konusunda cesaretlendirmekte, uluslararası işletmelere ise rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.⁴¹

Pazarın, tüketicinin, ürünlerin, talebin ve arzın yanında rekabetin küreselleştiği ve bölgesel sınırların yok olduğu günümüzde işletmelerin diğer işletmelerle birleşme stratejisini seçmeleri, rekabette önde olmayı sağlayacağı gibi birçok avantajı da beraberinde getirecektir.

İşletmeler arası birleşmeler ile daha güçlü, rekabetçi, düşük maliyet ile çalışan, daha verimli, tüketiciye daha yakın, tüketici gereksinimlerini daha yakından saptayan ve uygulama alanına sokan işletmeler yaratmak mümkün olmaktadır. Bu amaçlarını birleşme stratejileriyle gerçekleştirmeyi hedefleyen Koç Holding, bu sayede uluslar arası piyasada da rekabet güçlerini arttırabileceklerini belirtmektedirler.⁴²

İşletmeler birtakım hedeflerini gerçekleştirebilmek için diğer işletmelerle birleşerek çeşitli avantajlara ulaşmaktadırlar. Fakat bu avantajların yanı sıra şirket birleşmelerinin getirdiği sorunlar da önceden dikkate alınmalıdır. Şirket birleşmelerinin başarılı sayılabilmesi için işletmenin yalnız yaptığı faaliyetlerden çok daha fazla fayda sağlaması gerekmektedir.

⁴¹ DİNÇER, s.288

⁴² "Koç:Son Avansı İyi Kullanalım" Hürriyet, (29 Mart 2002) ,s.8

a) Şirket Birleşmelerinin Faydaları

Şirket birleşmeleriyle beraber her iki işletme de çeşitli faydalar elde edeceklerdir. Bu faydaları şu şekilde sıralayabiliriz;⁴³

-Rekabet Gücü Artacaktır

Global olmayan ortaklıklarda rekabet ülke bazında yapılırken, global ortaklıklarda pazar ülke ile sınırlı olmayıp global pazardır. Bu şekilde iki şirketin birleşmesiyle yeni pazarlara giriş engelleri ortadan kaldırılacağı gibi, rekabette de önde olunabilecektir.

-Maliyetler Aşağıya Çekilecektir

Ölçek ekonomisi nedeniyle ürün maliyetleri düşürülebilecektir. İleri teknoloji, iletişim ve ulaşım tekniklerindeki gelişmeler sayesinde, Türk şirketleri stratejik ortaklıklarla ölçek ekonomisinden yararlanabilirler.

Sadece maliyetlerin düşük olması bir ülkeye avantaj sağlamayabilir. Pazara yakınlığı nedeniyle bir ülke üretim merkezi haline gelebilir.

-Ürün ve Hizmetlerin Kalitesi İyileştirilecektir;

Global ortaklıklar az sayıda standartlaşmış ürünler üzerine yoğunlaştıklarında, az sayıdaki ürünü en iyi kalitede üretmeye özen göstereceklerdir.

Stratejik ortaklıklar yoluyla ürün hizmet kalitesindeki iyileştirmeler, ihracat yapan ve hizmet veren diğer şirketlere de yarar sağlayacaktır.

-Stratejik Ortaklıklar Türk Ortaklara Güvence Getirecektir;

Yurt dışında kendi başına iş yapan ihracatçıların bir endişesi ödemelerinin hiç veya zamanında yapılmaması riskidir. Stratejik ortaklıklarla bu alacakların nasıl tahsil edileceğinin öğrenilmesi bile ortaklara verilen kâr payını haklı çıkarmaktadır.

-Müşteri Tercihleri Global Ürünler Lehine Yönlendirilecektir;

Müşterilerin global ürünün her ülkede satıldığını, satış sonrası hizmetlerin sağlandığını ve ürünün dünya markası olduğunu anlamaları onları bu avantajları taşımayan ürünlerden bu ürünlere doğru kaydıracaktır.

⁴³Ömer AKAT, *İşletme Politikası Ve Stratejik Pazarlama*, Bursa, Ekim 2000, s.129, 130

Sonuç olarak şirket birleşmeleri birleşen işletmelere temel olarak üç tür fayda sağlamaktadır.⁴⁴

-Birleşmeler, şirketlerin büyümesinden dolayı maliyetleri aşağıya çekebilmektedirler.

-Rekabetçi piyasa, başarısız ve zayıf yönetim yerine, etkin ve başarılı bir yönetim benimsemelerini sağlamaktadır.

-Şirket birleşmeleri, rekabet gücü zayıf iki şirketten uluslararası boyutta rekabet edebilecek ulusal bir şirket oluşturmaktadır.

İşletmeler birleşme yoluyla maliyetlerini düşürüp, rekabet güçlerini artırır ve pazar paylarının artmasını sağlamaktadır. Fakat bunun yanında şirket birleşmeleri yeni oluşturulan işletme açısından çeşitli problemleri peşinden getirmektedir.

Şirketlerin güçlerini birleştirmesiyle, küresel rekabet gücü kazanmaları, maliyet avantajları sağlanmaları, yeni teknolojilere daha kolay ulaşabilmeleri şirket birleşmeleri ile sağlanacak avantajlardan olmakla, işletmelerin ölçeğinin büyümesine de olanak vermektedir.

b) Şirket Birleşmelerinde Karşılaşılan Sorunlar

İşletmeler birleşme öncesi yaşanabilecek sorunların kısmen üstesinden gelseler bile, birleşme sonrası birtakım güçlükler yine onları beklemektedir.

Birleşen işletmelerin üst yönetiminin fikir ayrılıkları, işletmelerin ölçeklerinin farklı olması, işletmeler arası bilgi akışının sağlanamaması, işletmelerin kurum kültürlerinin farklı olması, işletmelerin yönetim şekillerinin farklı olması, organizasyon yapılarının uyumsuzluğu, işletmelerin personelleri arasındaki anlaşmazlıklar gibi nedenler ise işletmelerin birleşme sonrası karşılaşılabileceği sorunlardır.

İşletmelerin, küreselleşen dünyada amaçlarına ulaşmak için izledikleri bir strateji olan şirket birleşmelerinde birleşme öncesi ve sonrasında işletmeler çeşitli sorunlarla yüz yüze gelmektedir. Üst yönetimin birleşmenin getireceği fırsatları görememesi, işletme çalışanlarının bu değişime reaktif tepki vermesi, işletmenin birleşmenin

⁴⁴Pervin YETİM, Sedat YETİM, "Şirket Birleşmeleriyle İlgili Avrupa Birliği Düzenlemesi ve Türk Hukuku", *Hazine Dergisi*, Ekim 1996, s.102

getireceği değişime uyum sağlayacak yeteneğinin olmaması, örgütsel esnekliğin sağlanamaması, personel kalitesinin ve miktarının yetersizliği, ekonomik, sosyal ve siyasi koşulların olumsuz olması gibi nedenler işletmelerin birleşme öncesi karşılaşılabileceği sorunlar arasında yer almaktadır.

Birleşmeye karar veren işletmeler bu sorunları önceden dikkate almalıdırlar. Böyle bir değişim öncesinde tüm bu sorunlara çareler aranmalıdır.

Küreselleşmeyle beraber, sadece işletmeler değil, müşterilerin tercihleri, beklentileri ve ürün kalitesi yüksek ve maliyeti düşük ürünlere gösterdiği talepte de değişim göstermiştir.

Şirket birleşmeleri işletmelere avantajlar sağladığı gibi ekonomik yapıyı olumsuz etkilemektedir. Şirket birleşmeleri ile rakiplerin azalması, bir yada birkaç işletmenin pazara hakimiyet kurması, rekabetin azalarak tekeli bir yapı oluşması gibi piyasa yapısını olumsuz etkileyen faktörler oluşmaktadır. Bu nedenle literatürde oldukça tartışılan bir konu haline gelmiştir.⁴⁵

Şirket birleşmelerinde işletmelerin birleşme öncesinden daha fazla fayda elde etmeleri gerekir ki birleşme gerçekleşsin. Bunun için birleşecek işletmeler titiz bir şekilde analizler yapması gerekmektedir. Birleşecek işletmeler çıkabilecek sorunlara önceden önlem alabilmelidirler.

İşletmeler, birleşmeler sonucunda yaşayabilecek genel sorunları birleşme öncesinde tahmin ederek önlemler almalı ve sorunların getireceği olumsuzlukları minimum düzeye indirmek için çalışmalar yapmalıdırlar.

3. Türkiye’de Şirket Birleşmeleri

Türkiye ekonomisi; yatırımlar, faiz oranları, gelir dağılımı, kamu gelirleri, dış borçları, yabancı sermaye girişleri ve araştırma geliştirmeye ayrılan kaynaklar dış rekabet açısından değerlendirildiğinde dünya ülkelerinin oldukça gerisinde kaldığı gözlenebilmektedir.

⁴⁵ Ayşe Gül YILGÖR, “Şirket Birleşme, Ele Geçirme ve Devralma İşlemlerinin Makro Ekonomik Etkileri”, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi*, Öneri, Cilt:5, Sayı:18, Haziran 2002, s.122

Türkiye'deki en önemli ekonomik problem sermaye eksiliği olmaktadır.⁴⁶ Ülke ekonomisindeki istikrarsızlıklar, siyasi belirsizlikler, enflasyon, güven eksikliği ve faizlerdeki ani değişimler yabancı yatırımcının Türkiye'ye yabancı para girişi sağlamasını engellemektedir.

Yabancı sermaye yatırım araçları, genel olarak üç grupta incelenebilmektedir. Bunlar yeni yatırımlar, şirket evlilikleri ve satın almaları, finansal ortaklıklardır.⁴⁷

Türkiye'yi kendine benzer ülkelerle kıyasladığımızda, yabancı sermaye yatırımlarının ülkemizde çok az gerçekleştiği görülmektedir. Türkiye'nin içinde bulunduğu makro ekonomik istikrarsızlık işletmelerin küresel ortamda rekabet edebilecek güce kavuşmasını engellemektedir.

“1980’li yıllara kadar ihracata ağırlık verilememiş, AT ile entegrasyonu sağlanamamış, üretim düşmüş, işsizlik artmış ve kısıtlıklar ortaya çıkmıştır”.⁴⁸ Türkiye’de yaşanan ilk birleşme Avusturya sermayeli Avusturya-Osmanlı bankası ile Fransız-İngiliz sermayeli Bank-i Osman-i Şahane’nin 1874 yılında gerçekleştirdikleri birleşmedir.⁴⁹

Sermaye ihtiyacının yanı sıra, küçük ve orta ölçekli şirketler hızlı büyüyen ve rekabetin giderek arttığı pazarda, kurum kültürü, yönetim ve pazarlama teknikleri, üretim tesisleri ve teknolojik gelişim gibi hususlarda kendilerini geliştirmeye ihtiyaç duymaktadırlar. Türkiye’de şirket birleşmelerini; yerli şirket ile birleşme, yabancılarla Türk şirketler arasında birleşme ve yerli şirketin yabancı ülkede yatırım yapması olarak sınıflandırabilmekteyiz.⁵⁰

Türkiye’de şirket birleşmelerinin günümüzde en çok rastlanan şekli banka birleşmeleri olmakla beraber, bu durum ekonomik olarak zorda olan bankaların kurtarılması operasyonu olarak değerlendirilmektedir.⁵¹

⁴⁶“Şirket Birleşmeleri ve Satışları Esasları” (www.pdf.com.tr, 25.07.2002)

⁴⁷“Şirket Birleşmeleri ve Satışları Esasları” (www.pdf.com.tr, 25.07.2002)

⁴⁸Rıdvan KARLUK, *Türkiye Ekonomisi*, İstanbul , 1997,s.422

⁴⁹ DİNÇ, s.25

⁵⁰ “Şirket Birleşmeleri ve Satışları Esasları” (www.pdf.com.tr, 25.07.2002)

⁵¹ ÖZUTKU, *Şirket Birleşmeleri*, s.89

Uluslar arası şirketler bir Türk firma ile stratejik ortaklık gerçekleştirerek, Türk pazarına giriş engellerini aşmaya çalışmaktadır. Birleştiği şirketin dağıtım kanallarından, tecrübelerinden, kaynaklarından ve iş bağlantılarından ortaklık sayesinde faydalanabilmektedir.

Dünya ekonomileri ile rekabet edebilmemiz için yapısal düzenlemeler yanında Türkiye'nin büyüme stratejisinin ihracata dayalı olarak yenilenmeli, Ar-ge ve teknolojik gelişim sağlanabilmeli, kamu idaresi etkinleştirilmeli ve yabancı sermaye için Türkiye pazarı çekici hale getirilmelidir.

Bununla beraber yerli şirket ile birleşme Türk firmalarına birçok avantajı beraberinde getirecektir. İşletmenin hayatta kalmasını sağlayabileceği gibi, rekabette önde olmayı da beraberinde getirecektir. İşletmenin yeni yatırımlar yapabilmesini ve kazancın artırılabilmesini sağlayacaktır.

Buna karşın şirket birleşmeleri rekabet üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir. Türkiye'de şirket birleşmelerinin rekabet üzerindeki olumsuz etkisini giderebilmek için yasal düzenlemelere başvurulmuş, Rekabet Kurumu rekabetin önemli ölçülerde azaltılmasına ve tekeli piyasa oluşturulmasına neden olacak birleşme ve devralmaları yasaklamıştır.⁵² Bunlar yasal olmayan birleşme şekilleri olarak tanımlanmakta ve karteller, tröstler, centilmenlik anlaşmaları gibi işbirliği çeşitleri ile tekeli bir piyasa yapısının oluşmasına neden olmaktadır.

Türkiye'de yapılan şirket birleşmelerinin genel nedeni; zor duruma düşen işletmelerin ucuza elde edilebilmesi ve vergi avantajları olarak değerlendirilebilmektedir.⁵³ Tabii ki bu durum yabancı işletmeler için birçok avantajı beraberinde getirmektedir. Zor durumda kalan Türk işletmeleri yabancılar için bir fırsat oluştururken bu işletmeleri en ucuza elde etmeye çalışmaktadırlar. Bu sebeple yabancı işletmeler Türk firmalarını buldukları zor durumdan kurtarma ile beraber ucuza işletme satın almış yada birleşmeyi gerçekleştirmiş olacaktırlar.

Küreselleşmenin hız kazandığı günümüzde, Türk firmaları da gerçekleştirdikleri birleşmeler ile bir çok avantaj elde etmektedir. Şirketin büyümesinden dolayı maliyetlerde düşüş, rekabet edebilme gücünde artış ve yönetimlerinde başarı

⁵² YILGÖR, s.124

⁵³ ÖZUTKU, Şirket Birleşmeleri, s.91

sağlanmaktadır. Türkiye pazarında Koç Grubu bünyesindeki Arçelik ve Ardem birleşmesi buna örnek olarak verilebilmektedir. Hemen hemen aynı sektörde faaliyet gösteren bu iki şirketin birleşmesi hammadde alımları sırasında tedarikçi şirketlere karşı pazarlık gücünde artırım, teknoloji ve yönetimde sinerji, yönetici ve idari birimlerin birleşmesinde tasarruf, kâr marjlarında artış, vergi indirimlerinden faydalanma ve borç yapısında iyileşme sağlamaktadır.⁵⁴

Yüksek enflasyon, ekonomik ve politik risk, sermaye yetersizliği, alt yapı yetersizliği, düşük büyüme oranı, sık değişen yasalar, döviz yetersizliği ve bürokrasi gibi etkenleri, yabancı sermaye yatırımlarının ülkemize girmesini engelleyen faktörler olarak sıralayabilmekteyiz.⁵⁵

Uluslararası rekabet küreselleşmeyle beraber yeni bir çehre kazanmıştır. M. Porter'ın rekabet stratejisi modeli temel alınarak Türk işletmelerinin stratejik işbirliği, ortak girişim, şirket birleşmeleri ve satın almalarla küresel rekabet ile başa çıkabileceği savunulmuştur.⁵⁶

Türk şirketleri 1980'li yılların ortasından itibaren yabancı şirketler ile ortaklaşa girişimler yapmaktadır. Gelişmiş ve gelişen pazarlara olan coğrafi yakınlığı nedeniyle Türk şirketleriyle birleşme yabancı şirketlere cazip gelmektedir.⁵⁷

Şirket birleşmelerinin ülkemize ve işletmeye yararlı olabilmesi için; birleşme ile sermaye girişi sağlanmalı, yeni teknoloji gelmeli, yeni pazarlara giriş olanakları sağlanmalı, istihdam yaratılmalı, mevcut kapasitede artış olmalı ve yeni iş olanakları elde edilebilmelidir.⁵⁸

Türk şirketlerinin birleşmelerin gerçekleşmesindeki en önemli engeli kültürel nedenler olarak sayılabilmektedir. Aile şirketlerinin ağırlıkta olduğu ülkemizde bu şirketlerin profesyonel bir yönetim yerine aile yönetimi ile yönetildiğinden,

⁵⁴“Arçelik-Ardem Birleşmesi Üzerine Bir Senaryo”, *Eczacıbaşı Aylık Dergisi*, Temmuz , 1999, s.18-19

⁵⁵ ÖZUTKU, *Şirket Birleşmeleri*, s.94

⁵⁶Nuran ŞENOCAK, “Global Rekabet Stratejisi Ve Türkiye”, *Verimlilik Dergisi*, Ankara 1991/4, s.30

⁵⁷“Uluslararası Stratejik İttifaklar: İş Ortaklıkları ve Şirket Birleşmeleri” (www.5mworld.com., s.2, 04.08.2002)

⁵⁸ ÖZUTKU, *Şirket Birleşmeleri*, s.110

yönetimdeki kontrollerini kaybetmek istememekte ve bu nedenle şirket birleşmelerine sıcak bakmamaktadırlar. Ayrıca kendine aşırı güven, başkalarının daha başarılı olabileceğini kabul edememe gibi psikolojik nedenler de Türk işletmelerinde birleşmelerin karşısında bir engel teşkil etmektedir.⁵⁹

Sonuç olarak Türk işletmeleri için rekabet edebilme, bulunduğu olumsuz durumdan kurtulma, güç birliği yaratabilme, yeni pazarlara girişi kolaylaştırma gibi önemli avantajları beraberinde getiren şirket birleşmeleri tercih edilebilmelidir.

II. BİRLEŞME ŞEKİLLERİ

İşletmenin maksimum kâr seviyesine ulaşabilmesi için piyasa koşullarında rekabet gücüne sahip olması gerekmektedir. Bu nedenledir ki işletmeler açısından rekabet ve rekabet gücü kavramları büyük önem arz etmektedir.

Rekabet, tekeli fiyatların oluşmasını önlemekle kalmayıp tüketicilere ve üreticilere avantajlar sağlamaktadır. Rekabet nedeniyle firmalar, ürünlerinin kalitesini sürekli yükseltmeye çalışırken maliyetleri de düşürmek zorunda kalmaktadır. Çünkü varolan müşteriler düşük fiyatlı ancak yüksek kaliteli ürünü tercih etmektedirler. Üreticiler de yüksek kaliteli ürün üretebilmek için, verimliliklerini artırmaya çalışmaktadırlar. Şirket birleşmeleri birleşen işletmeler için birçok avantaj sağlarken bir yandan da rekabeti olumsuz etkilemektedir. Küçük işletmelerin yok olmasına neden olmaktadır. Mikro düzeyde birleşen işletmeler bundan faydalar elde ederken makro düzeyde diğer işletmelerin rekabet şanslarını yok etmektedir.

Şirket evliliklerinin en sık rastlandığı sektörler arasında telekomünikasyon, finans, ilaç, benzin, yağ ve medya-İnternet yer almaktadır.⁶⁰

İşletmeler değişen ekonomik koşullarda rekabet üstünlüğü kazanabilmek için kendi gücü piyasa koşullarının altında kaldığında büyüme sürecini tercih edip diğer bir işletme ile birleşmeyi seçebilmektedirler.

Şirket birleşme türleri dört kısımda incelenmektedir;

⁵⁹“Uluslar arası Stratejik İttifaklar: İş Ortaklıkları ve Şirket Birleşmeleri”(www.5mworld.com, s.3, 04.08.2002)

⁶⁰“Uluslar arası Stratejik İttifaklar: İş Ortaklıkları ve Şirket Birleşmeleri”(www.5mworld.com, s.2, 04.08.2002)

A) YATAY BİRLEŞME (Horizontal Merger)

Yatay birleşme aynı mal ve hizmeti üreten, benzer konularda faaliyet gösteren işletmelerin birleşmesini kapsamaktadır. Yatay birleşme rakipler üzerindeki kontrolü veya yönetim hakkını artırmayı kapsayan bir stratejidir.

“Benzer mal yada hizmet üreten yada pazarlayan işletmelerin bir araya toplanmasıyla yatay birleşme gerçekleşmektedir.”⁶¹

Yatay birleşmede birleşen şirketlerin aynı faaliyet alanında çalışması gerekmektedir. Yatay birleşme rekabette önde olabilmek, şirketin pazar payını artırmak, endüstride bütünleşmeyi sağlamak amacıyla gerçekleştirilebilmektedir.

Yatay birleşmelerde bir şirketin kendi iş kolunda ya da çok yakın bir alanda faaliyet gösteren diğer bir işletme ile birleşmesi söz konusu olmaktadır.⁶² Yatay birleşme aynı mal ve hizmeti üreten, benzer konularda faaliyet gösteren işletmelerin birleşmesini kapsamaktadır.

Bu birleşme türünde büyük işletmenin bilgi birikimi ve sağlayacağı teknoloji, yönetim üstünlüğü, üretim faktörlerinin daha rasyonel kullanımı, büyümenin sağlayacağı içsel ve dışsal etki, pazara girme kolaylığı, pazar hakimiyeti ve marka imajı birleşmenin en önemli nedenlerinden sayılabilmektedir.⁶³

Yatay birleşmeye örnek olarak 1970’lerde orta büyüklükte üç Avrupalı otomobil üreticisi Peugeot, Renault ve Volvonun altı silindirli motorlar üretmek üzere ortak bir girişim oluşturmaları verilebilmektedir.⁶⁴

Asea Brown Boveri şirketi de yatay birleşme şekline verilebilecek dev bir organizasyondur. Enerji sektöründe faaliyet gösteren İsveçli Asea ve yine aynı sektörde faaliyet gösteren İsviçreli Brown Boveri şirketleri 1988 yılında birleşme kararı sonucu bu dev şirketi oluşturmuşlardır. Asea Brown Boveri şirketinin, birleşme sonrası uluslar arası piyasalarda yaygınlaşmasını kolaylaştırdığı gibi sermayesinin artmasını da sağlamıştır. Dünyayı bir oyun sahası haline getiren ve binlerce kolla belirli sektörleri

⁶¹ BÜKER ve Diğerleri, s.499

⁶²Deborah A. PIKULA, “*Mergers and Acquisitions Organizational Culture and Issues*” (www.google.com, s.9, 28.09.2002)

⁶³ Rıza AŞIKOĞLU, s.43

⁶⁴DOZ, HAMEL, s.19

kontrolleri altına alan bu dev organizasyonlar artık sadece sınırları kaldırmakla kalmayıp, belirledikleri hedeflerle geleceği de çizmeye başlamışlardır.⁶⁵

İşletmeler yatay birleşme yaparak çeşitli faydalar elde ederlerken; üretim maliyetlerini düşürür, kaynaklarının daha etkin ve verimli kullanılmasını sağlarlar, ellerindeki teknolojinin geliştirilmesi veya daha yüksek teknolojilere kavuşmayı, pazar payını artırmayı ve yeni pazarlara giriş engelleriyle savaşabilmeyi, dağıtım kanallarının genişlemesini ve büyüme hızını artırabilmek gibi avantajlara sahip olmaktadır.

Üretim ve pazarlama alanındaki güçlerini birleştiren işletmeler, maliyet konusunda önemli avantajlar elde ederken, rakip işletmelere karşı da önemli bir güç elde etmektedirler. Diğer yandan yatay birleşmeler, işletmeler arasındaki rekabeti ortadan kaldırdıkları için ekonomi açısından sakıncalı bulunmakta ve eleştirilmektedir.⁶⁶

Yatay birleşmeyle işletmeler, kaynakların etkin ve verimli kullanımını, ürünün dağıtım kanallarının gelişmesi, pazara girme kolaylığını, rekabet edebilme gücünü sağlamaktadır. Sektörlerinde öncü olan küresel işletmeler, dünya ekonomisini her geçen gün biraz daha bütünleşmesi sonucu daha da büyümekte ve global pazardaki paylarını arttırmaktadır.

Son yıllarda yapılan şirket birleşmelerini de işin içine kattığımızda, ortaya devleşen şirketlerin çıktığı görülmektedir.⁶⁷ Buna şöyle bir örnek verebiliriz; Dünya beyaz eşya devlerinden Bosh markası pazarını genişletebilmek, Türkiye pazarında rekabet edebilmek ve gereken rekabet gücünü sağlayabilmek için Profilo ve Simens ile birleşme yolunu seçmiştir. Bu birleşme ilk önce sadece Türkiye pazarı için teklif edilmiş, fakat Profilo tarafından Türkiye’de gerçekleştirilecek üretimin yurtdışı pazarlarına da girmeyi hedeflemesi ile geliştirilmiş ve tüm dünya pazarlarında rekabet edebilmek

⁶⁵Özlem ERMİŞ, “Sürekli Etkileşim Değişim”, *Power Dergisi*, Sayı No:5, 1997, s.49,50

⁶⁶Recep BOZKURT, “Küresel Pazarlara Açılmak İsteyen Küçük Ve Orta Boy İşletmelerin Uygulayabilecekleri Stratejik İşbirliği Seçenekleri Ve Ortak Girişimler”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999, s.94-95

⁶⁷ Murat ULUÇAY, *Globalleşme Sürecinde İşletmelerin İşbirliği Yönelimleri Ve Birlikte Kalkınma Modeli*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya , 1999, s.17

amaç edinilmiştir. Bu şirket şu anda Asya ve Ortadoğu dahil geniş bir yelpazeye üretim gerçekleştirmektedir.⁶⁸

B) DİKEY BİRLEŞME (Vertical Merger)

Belli bir üretim yada satış sürecinde birbirlerini bütünleyecek biçimde yer alan işletmeler arasında gerçekleşen birleşmeye dikey birleşme adı verilmektedir. Üretici bir işletmenin, kullandığı girdilerden herhangi birini kendisine satan bir işletmeyi satın alması ya da kendi ürettiği malı satan bir işletmeyi örgütüne katması durumunda bu çeşit bir büyüme gerçekleşmiş olmaktadır.⁶⁹

Dikey şirket birleşmeleri, bir şirketin ya geriye doğru kendisine girdi sağlayan şirketlerle ya da ileriye doğru kendi ürününü satın alan şirketlerle birleşmesi şeklinde olmaktadır.⁷⁰

“İleriye doğru dikey birleşmede işletme, kendi mamullerini tüketen veya kullananlara doğru ilerler”. Mesela yiyecek maddesi üreten bir işletmenin perakende satış zinciri kurması veya motor imalatçısı bir işletmenin otomobil üretmesi gibi. Böylece işletme yönetimi üretim, pazarlama zinciri içinde başka bir safhayı da kontrol altına almayı amaçlamaktadır.⁷¹ Bu tür birleşmeler hammadde veya yarı mamul kaynağını doğrudan yada yakından denetim altına alma olanağını vermektedir.⁷²

Geriye doğru dikey birleşmede işletme kendi kullandığı hammadde veya malzemeyi üretmeye başlamaktadır. Mesela otomobil imalatçısı bir işletmenin jant, benzin deposu üretmesi gibi.⁷³

Dikey birleşmeler, bir mal veya hizmetin üretiminde birbirini takip eden üretim aşamalarının ne ölçüde aynı firma tarafından gerçekleştirildiğini göstermektedir. Dikey birleşme şekliyle şirket maliyetlerinde bir düşüş sağlamanın yanında kalite yükseltimini gerçekleştirebilmektedir.

⁶⁸ Ayfer KARATAŞ, “Bosh Türkiyeden Soğutacak”, *Power Dergisi*, Şubat, 1997, s.51,52

⁶⁹ Rıdvan KARALAR, *İşletme Temel Bilgiler İşlevler*, Etam Basımevi, Eskişehir 1994, s.161

⁷⁰ ÇELİK, s.21

⁷¹ DİNÇER, s.282

⁷² ULUÇAY, s.60

⁷³ DİNÇER, s.284

“Birleşen firmaların maliyetlerinin azalması nedeniyle dikey birleşme kârı arttırıcı bir maliyet avantajı sağlamaktadır.”⁷⁴

Küresel rekabete uyum göstermeye çalışan firmalar, dikey birleşme yolunu sıkça tercih etmektedir. Hammadde ve malzeme gibi pek çok girdiyi kendi kuruluşlarından sağlamaya çalışan firmalar, dikey birleşme yoluyla istenen ekonomilere ulaşmaktadır.⁷⁵

C) KARMA ŞİRKET BİRLEŞMELERİ(Consolidation Merger)

Birbirleriyle alakasız, farklı iş kollarında faaliyet gösteren işletmelerin birleşmesi karma şirket birleşmesi olarak adlandırılmaktadır.⁷⁶

Karma şirket birleşmelerinde riskin dağıtılması yani yatırımların birbiriyle ilgili olmayan konulara yönlendirilmesi ile riskin dağıtılması söz konusu olmaktadır.⁷⁷

Karma birleşmeler üç şekilde değerlendirilmektedir.

a) Ürün Genişletme

Birleşen şirketlerin üretim veya dağıtım bölümleri benzerdir, fakat ürünler farklıdır. Ürün çeşitlendirilmesi, belirli bir üründen uğranılacak zararın başka bir çeşit üründen elde olunacak kârla karşılanması amacıyla yapılmaktadır.⁷⁸

Ürün genişletme ile işletme mevcut pazara yeni ürünler ile girebilmektedir. Bu şekilde birleşen işletmeler, ürünler arası dönemsel dalgalanmalardan kaynaklanan riski azalttığı gibi satışlarının artmasını da sağlamaktadırlar.

b) Pazar Genişletme

Farklı pazar bölgelerinde aynı ürünü üreten işletmeler arasındaki birleşmelerdir. Bu yolla şirketler ürünlerini daha geniş alanlarda pazarlama imkanına sahip olmaktadır.

⁷⁴Ebül Muhsin DOĞAN, Yusuf AKAN, “Dikey Entegrasyon Ve Ölçümü”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, C:15, Sayı No:3-4, 2001, s.27-28

⁷⁵ HANAN, s.36

⁷⁶ ÇELİK, s.22

⁷⁷ Rıza AŞIKOĞLU, s.45

⁷⁸ KARALAR, s.164

Pazar genişletmede birleşen işletmeler, mevcut ürünlerle yeni pazarlara girmeye çalışmaktadır. Bu yöntemde de amaç satışlarını artırarak kârın maksimizasyonunu sağlamaktır. İşletme bu yolla riski çeşitli pazarlara dağıtarak, rekabet üstünlüğü edinmiş olmaktadır.⁷⁹

Bu yolla işletme, rekabetten dolayı giremediği pazarlarda faaliyet gösterebilmektedir. Birleştiği şirketin pazar alanına da girebilen işletme bu sayede satışlarını arttırdığı gibi bilmediği pazara, giriş engellerini de aşmış ve riski azaltmış olacaktır.

c) Saf Karma Birleşmeler

Bu birleşme şeklinde birleşen işletmelerin faaliyet alanları tamamen birbirinden farklıdır. Ne üretim ne de pazarlama alanında bir ilişki bulunmamaktadır. Günümüzde saf karma birleşmeler endüstriler arası veya teknolojiler arası çeşitlendirmeler şeklinde yapılmaktadır.

D) COĞRAFI BİRLEŞME

Bu birleşme şeklinde işletmeler, buldukları ülke sınırlarının ötesinde, gerek ileriye gerekse yatay ve alakasız daldaki işletmeler ile birleşerek uluslar arası bir nitelik göstermektedir.⁸⁰

Küreselleşmenin hız kazandığı günümüzde coğrafi birleşmeler bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü artık ülkeler arası sınırlar ortadan kaybolmuş ve dünya tek bir pazara dönüşmüştür. Bu anlamda coğrafi şirket birleşmeleri günümüzde sıkça karşılaştığımız bir birleşme türü olmaktadır.

Bu birleşme şeklinin en önemli nedeni dünyada artan ve yoğunluğu giderek artan rekabet ortamında başarılı olabilmek için⁸¹, işletmelerin büyüme sürecini tek pazara dönüşen dünyada sağlamaya çalışmaları olarak tanımlayabilmekteyiz.

⁷⁹ DİNÇER, s.28

⁸⁰ ÖZUTKU, Şirket Birleşmeleri, s.25

⁸¹ ÇELİK, s.25

III. ŞİRKET BİRLEŞMELERİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR

Şirket birleşmeleri işletmelere rekabet edebilme, maliyetlerini düşürme, ayakta kalabilme, yeni pazarlara girişi kolaylaştırma gibi faydaların yanında çeşitli sorunları da beraberinde getirmektedir. Küresel pazarda rekabet edebilme şansını şirket birleşmeleriyle yakalayan firmalar birleşmenin sağlayacağı avantajları en etkin şekilde değerlendirebilmelidir. Şirket birleşmelerinin sağlayacağı avantajların yanında çeşitli sorunlar da ortaya çıkmaktadır. Bu sorunlar şirket birleşmeleri öncesi ve sonrasında oluşmaktadır.

A) BİRLEŞME ÖNCESİ KARŞILAŞILAN SORUNLAR

1. İçsel Sorunlar

1. Birleşmeyi gerçekleştirecek yeterli sayıda ve beceride yönetici olmaması,⁸²
2. Üst yönetimin birleşmenin getireceği faydaları görememesinden kaynaklanan değişime direnç göstermesi,
3. Üst yönetimin birleşme gerçekleştiğinde işletme stratejisine uyum sağlayamamasına neden olacak kültürel engeller,
4. Birleşmenin gerçekleşmesini sağlayacak örgütsel esnekliğin olmaması,
5. Verilen bilgilerdeki tutarsızlıklar veya diğer nedenlerden dolayı güven zedelenmesi,⁸³
6. Birleşmenin yapılmasına katkıda bulunacak yeterli sayı ve kalitede iş gören bulunmaması,
7. İş görenin böyle bir örgütsel değişim karşısında tedirginlik hissederek, birleşmeyi zorlaştıracak reaktif tepkiler ortaya koyması,
8. Kurumsal yapı eksikliği,⁸⁴

⁸² ÖZUTKU, Şirket Birleşmeleri, s.50

⁸³“Şirket Birleşmeleri ve Satışları Esasları”(www.pdf.com.tr, 25.07.2002)

⁸⁴ “Şirket Birleşmeleri ve Satışları Esasları”(www.pdf.com.tr, 25.07.2002)

2. Dışsal Sorunlar

1. Yüksek enflasyon, siyasi belirsizlik, hukuki yapıdaki eksiklikler gibi olumsuz koşulların bulunması,⁸⁵
2. Ekonomik koşulların elverişli olmaması,⁸⁶
3. İşletmeleri etkileyen ekonomik, sosyal, siyasi ve teknolojik koşulların işletmeyi olumsuz etkileyecek yönde değişim gerçekleşmesi,
4. Risklerin tam olarak anlaşılabilmesi,
5. İşletmenin gereksinim duyduğu kalifiye iş gören bulmada zorluklar olması,

B) BİRLEŞME SONRASI KARŞILAŞILAN SORUNLAR

1. Yönetimsel Sorunlar

- a) Birleşen şirketlerin üst düzey yöneticilerinin kararlar konusunda ortak bir fikir oluşturamaması,
- b) Birleşen işletmelerin yöneticileri arasında çıkan anlaşmazlıklar,
- c) Birleşme sonrasında mevcut yönetici ve iş görenin yeni oluşan işletmeye yetersiz gelmesi,
- d) Birleşme sonrası yeni oluşan işletmenin yönetim sistemine iş görenin adaptasyonunun sağlanamaması,
- e) Birleşme sonrasında işletme gereksinimlerini karşılayamayacak yöneticilerin işten çıkarılmaması,
- f) Birleşme sonrası yönetimin ifade ettiği değerlerin ve davranışların birbirinden farklı olması,⁸⁷
- g) Birleşme sonrasında yeterli planlama ve örgütlemeyi yapabilmek için gereken bilgi ve yetenek noksanlığının mevcut olması,⁸⁸

⁸⁵ “Şirket Birleşmeleri ve Satışları Esasları “(www.pdf.com.tr. 25.07.2002)

⁸⁶ ÖZUTKU, Şirket Birleşmeleri, s.51

⁸⁷Ömer Faruk AKYÜZ, *Değişim Rüzgarlarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1997, s.33

2. Yapısal Sorunlar

- a) Değişim için örgütsel esnekliğin yetersiz kalması,
- b) Birleşme sonrasında kapasite fazlalığı bulunması,⁸⁹
- c) Birleşen şirketlerin örgüt büyüklüklerinin birbirinden farklı olması,
- d) Birleşen işletmelerin farklı örgüt yapılarının olmasından kaynaklanan olumsuzluklar,
- e) Birleşen işletmelerin farklı işletme politika ve stratejilerinin olması,
- f) Birleşen işletmeler üzerinde etkili bir denetim sisteminin kurulamaması,⁹⁰
- g) Aşırı büyüme sonucu işletmenin hantallaşması,⁹¹

3. Finansal Sorunlar

- a) Birleşme sonrası örgüt ihtiyacını karşılayabilecek finansman yetersizliği,
- b) Birleşme sonrasında işletmenin giderlerini işletmenin gelirleri ile karşılayamaması,

4. Kültürel Sorunlar

- a) Birleşen şirketlerin örgüt kültürlerinin uyuşmaması,⁹²
- b) Farklı şirket ve yönetim kültürlerinden gelen yöneticiler arasında uyumun sağlanamaması,⁹³

⁸⁸ ÖZUTKU, Şirket Birleşmeleri, s.50

⁸⁹ ERMİŞ, s.50

⁹⁰ ÖZUTKU, Şirket Birleşmeleri, s.52

⁹¹ Server KARAEMLAS, “Şirket Birleşmeleri”, (www.google.com, s.14, 29.08.2002)

⁹² “Uluslar arası Stratejik İttifaklar: İş Ortaklıkları ve Şirket birleşmeleri”(www.5mworld.com., s.3, 04.08.2002)

⁹³ ÖZUTKU, Şirket Birleşmeleri, s.51

5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Sorunları

- a) Birleşme sonrası işletmede çalışan gerek yöneticilerin gerekse iş görenlerin böyle bir değişim için reaktif tavır ortaya koymaları,
- b) Birleşme sonrası iş gören ile yöneticilerin birbirine yabancılaşması,
- c) Birleşen işletmelerin çalışanları arasında bilgi akışının sağlanamaması,⁹⁴
- d) Organizasyonel değişime iş görenin direnç göstermesi,
- e) Birleşen işletmelerin iş görenlerinin arasında çıkan anlaşmazlıklar,
- f) Birleşme sonrası yeni kurulan işletmede farklı ödül, ceza ve ücret sistemlerinin oluşması,
- g) Birleşen işletmelerden alınan iş görenler arasında aynı işi yapan iş görenin bulunması,
- h) Birleşme sonrası örgüt gereksinmelerini karşılayabilecek kalifiye iş gören yetersizliğinin mevcut olması,
- i) Birleşen işletmelerden, yeni kurulan işletmede görevlendirilecek iş görenlerin unvan farklılıklarından doğacak motivasyon problemleri,
- j) Birleşen işletmelerin yöneticileri arasında çıkan anlaşmazlıklar,
- k) Birleşme sonrası yeni oluşan işletmenin yönetim sistemine iş görenin adaptasyonunun sağlanamaması,
- l) İş görenden rasyonel yararlanmayı ortadan kaldıran, aşırı merkezleşme, çifte işlendirme, aşırı istihdam gibi olumsuzlukların oluşması,⁹⁵

⁹⁴Cindy ADAMS ve Bill ADAMS, "Değişimin Başlangıcı", *Executive Excellence Dergisi*, Aralık 1997, s.4

⁹⁵ KARAELMAS, s.14

İKİNCİ BÖLÜM

ŞİRKET BİRLEŞMELERİNDE İŞLETMELERİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN UYUMU

I. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI

İşletmelerde üretimi sağlayabilmek için üretim faktörlerinin bir araya gelmesi gerekmektedir. Üretim faktörleri maddi ve bilişsel olarak iki kısımda incelenmektedir. Maddi üretim faktörleri; sermaye, teknoloji, hammadde ve emek, bilişsel üretim faktörleri ise girişimci ve bilgi olarak tanımlanmaktadır. İnsan, bilgi ve yetenek üretim faktörlerinin olmazsa olmaz kaynaklarından sayılmaktadır.

“İnsan kaynakları deyimi örgütlerin mamul ve hizmet üretimi olarak tanımlanan hedeflerine varmak amacıyla kullanmak zorunda oldukları kaynaklardan biri olan insanı ifade etmektedir”.⁹⁶

A) İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI VE GELİŞİMİ

İnsan kaynakları yönetiminin tarihçesi 1950’li yıllara kadar uzanmakla beraber 1980’li yıllarda, ekonomik durgunluk, uluslar arası rekabetin artması, bazı ülkelerde üretimde verimliliğin durması, sendikaların kolektif istihdam ilişkileri üzerine etkilerinin azalmasıyla beraber önem kazanmaya başlamıştır. Rekabet avantajının geleneksel kaynaklarının popülerliğini yitirmesi, yeni pazarlara açılması, bölgesel entegrasyonlar her şeyi insana odaklı hale getirmiş ve insan kaynaklarının son derece stratejik kullanılmasını gerektirmiştir.⁹⁷

⁹⁶Tuğray KAYNAK, Zeki ADAL, İsmail ATAAY, Cavide UYARGİL, Ömer SADULLAH, Ahmet Cevat ACAR, Oya ÖZÇELİK, Gönen DÜNDAR, Reha ULUHAN, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul 1998, s.15

⁹⁷ Ferhat DEMİR, “İnsan Kaynakları Yönetimi,” (www.5mworld.com, s.1, 04.08.2002)

İnsan kaynakları yönetimi personel yönetiminin evrim geçirmesiyle 1980'li yıllarda oluşmuştur. İnsan kaynakları yönetimi örgütsel bütünleşmeyi, iş gören katılımını, çalışma kalitesini ve esnekliği en üst düzeye çıkaran bir yaklaşım olmaktadır.

Günümüze kadar birçok bilim adamı örgüt içinde insanın önemini araştırmış ve çeşitli kuramlar geliştirmişlerdir. Sanayi Devrimiyle başlayan kitlesel üretim ve tüketim örgütlerin büyümesini ve insan ilişkilerinin önem kazanmasını sağlamıştır. Frederick W. Taylor'un örgüt içerisinde insan çalışmalarına Henri Fayol'un katkıları ve Max Weber'in bürokrasi modeli, insan unsurunun örgütte nasıl yönetilmesi gerektiğini ortaya koymaya çalışmışlardır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, örgütte çalışan insanın tatminiyle motivasyonunun sağlanabileceğini, K.Levin, Hawthorne araştırmalarıyla Elton Mayo insanın veriminin nasıl artırılabilirliğini, E. Mayo'nun araştırmalarından etkilenen Douglas Mc Gregor X ve Y kuramıyla insan faktöründen en iyi faydalanma şekillerini ortaya koymaya çalışmışlardır.

Frederic Winslow Taylor Bilimsel Yönetim adlı yapıtında; iş sırasında yapılan savurganlıkları, sorunların düzenli bir yönetim anlayışında çözebilmeyi, en iyi yönetimin kurallara, yasalara ve ilkelere dayandığını kanıtlamaya çalışmıştır. Taylor işçi işveren ilişkilerinde oluşan çatışmanın ve sorunların nedenlerini araştırmakla dikkat çekmektedir. Taylor'a karşılık Henri Fayol; Genel Ve Endüstriyel Yönetim adlı yapıtında işletmeleri teknik, ticari, finans, güvenlik, muhasebe ve yönetim olarak altı kategoride incelemiş ve yönetime ağırlık vermiştir.⁹⁸ Örgüt içerisinde çalışan insanları sorumluluk üstlenemeyen ve tembel olduklarını ileri sürmüştür.

Hawthorne Araştırmaları ile, bireyler ile gruplar arasındaki ilişkilerin yanı sıra iş motivasyonu sorunu da önemli bir konu olmakla beraber, bireylerin ve grupların biyolojik organizmalar gibi, ancak ihtiyaçları karşılandığında etkin faaliyet gösterebilecekleri fikri savunulmaktadır.⁹⁹ Hawthorne Araştırmaları, Elton Mayo ve arkadaşları tarafından yapılmış ve insan faktörünün örgütteki önemi vurgulanmıştır.

⁹⁸Zeyyat SABUNCUOĞLU, Melek TÜZ, *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, 1996, s.11

⁹⁹Gareth MORGAN, *Yönetim Ve Örgüt Teorilerinde Metafor* (Çev:Gündüz Bulut, , Mess Yayınları, İstanbul, 1998) s.47

Rensis Likert örgüt içindeki insan ilişkilerinin önemini vurgulamış, iş görenlere sorumluluk duygusunu yönetimin yerinde uygulamalarının sağlayacağını savunmuştur. Örgütlerin en önemli sermayelerinin insan kaynakları olduğunu ve insan kaynaklarını yönetmenin zor bir görev olduğunu savunmuştur.¹⁰⁰

Abraham Maslow'un da öncülerinden olduğu motivasyon teorisi ile insanları fizyolojik, toplumsal ve psikolojik ihtiyaçlar hiyerarşisinin motive ettiğini öne sürmüştür.¹⁰¹

Douglas McGregor X ve Y kuramıyla bu incelemelere katkılarda bulunmuştur. McGregor X kuramında; insanın çalışmayı sevmediğini, tembel olduğunu, denetlenmesi ve yönetilmesi gerektiğini savunurken, Y kuramında, insanın sorumluluktan kaçmayacağını, cezalandırmanın yanı sıra ödüllendirmenin de olması gerektiğini savunmuştur.

Tarihsel süreç içerisinde insan kaynaklarının yönetiminin en iyi şekilde gerçekleştirilebilmesini sağlamak için yapılan bu çalışmalar, günümüzdeki halini almış ve gelişimini sürdürmektedir.

Sanayi Devriminden bu yana yaşanan teknolojik gelişmeler ve ekonomik değişimlerin yanı sıra işletmelerde yaşanan yapısal değişimler, yönetim modellerinin gelişmesi, işlerin kapsamının değişmesi insan kaynakları yönetimine geçişi sağlamıştır. Yani geçen zaman içerisinde değişen insan davranışları ve örgüt yapısı, personel yönetimini yetersiz kılmış ve beraberinde gelişim ve değişimi zorunlu hale getirmiştir.

Rekabetin gittikçe zorlaştığı günümüzde, işletmeler artık, temel hammadde, enerji, teknoloji, üretim teknikleri gibi girdilere rahatça ulaşabilmekte, diğer işletmelerden üstün olabilecekleri insan ve bilgi faktörünü en iyi şekilde kullanarak geliştirmeye çalışmaktadır.¹⁰² Artık işletmelerin rekabette üstünlüğü sağlayabilmeleri için yenilik ve değişimlere önem vermeleri gerekmektedir. Sadece teknolojik yenilikle

¹⁰⁰ Erol EREN, *İşletme Yönetimi*, İstanbul, 1996, s.36

¹⁰¹ MORGAN, s.48

¹⁰² Ali Rıza BÜYÜKUSLU, *Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi*, Der Yayınları, İstanbul, 1997, s.57

değil, iş yapma yöntem ve yollarında, ürün tasarımında, iş gören eğitim ve örgütlenmelerinde rekabet üstünlüğü sağlamaları gerekmektedir.¹⁰³

İnsan kaynakları yönetimi, iş analizi ve tanımlarından başlayarak işletmede çalışacak iş göreni bulma ve işe alma, işin gerekleri ile iş gören yetenekleri arasındaki uyumsuzlukları saptama, bu nedenle eğitim programları düzenleme, iş ve iş görenleri objektif ölçütlere göre değerlendirme ve giderek iş göreni işe özendirici ekonomik önlemleri içeren ücretlendirme yapma gibi konuları kapsamına almaktadır.¹⁰⁴

İşgücünü oluşturan örgütün insan kaynağını etkin bir şekilde bir araya getirmek, örgütlemek, bireyin ve grubun refahını göz önünde bulundurmak suretiyle, çalışanların örgütün başarısına en yüksek derecede katkıda bulunmalarını sağlamak insan kaynaklarının görevidir.¹⁰⁵

1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri

1. İnsan kaynakları yönetimi işgücü ile ilgili çeşitli kriterleri kullanarak gerek verimlilik, gerekse iş yaşamının niteliği üzerinde olumlu gelişmelerin elde edilmesini sağlamaktadır.¹⁰⁶ Örgütün insan kaynakları yönetimi, amacı olan verimliliği artırmanın yanında iş yaşamının niteliğini yükseltmektedir.
2. İnsan kaynakları yönetimi, globalleşmenin önem kazandığı günümüzdeki hızlı değişme, gelişme, ve bilgi artışının neden olduğu bireylerdeki bilgi eskimesini önlemeye ve iş görenlerin bireysel gelişmelerini sağlamaya çalışmaktadır.¹⁰⁷
3. İnsan kaynakları yönetiminin amacı, ahlaki ve sosyal sorumluluk anlayışıyla çalışanların örgüte olan yaratıcı katkılarını arttırmaktadır.¹⁰⁸

¹⁰³Michael PORTER, *Küresel Rekabet* (Ulusların Rekabetçi Üstünlüğü) (Çev: Mustafa Özel, İz Yayıncılık, İstanbul, 1994) s.45

¹⁰⁴ AKYÜZ, s.50

¹⁰⁵Celalettin SERİNKAN, "İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen Çevresel Faktörler", *İstanbul Üniversitesi Yönetim İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, Sayı:28, Ekim 1997, s.38

¹⁰⁶ KAYNAK ve Diğerleri, s.15

¹⁰⁷İlhami FİNDİKÇİ, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Basım, İstanbul, Kasım 1999, s.18

¹⁰⁸ Dursun BİNGÖL, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, Erzurum, 1998, s.15

4. İnsan kaynakları yönetimi, örgütsel ortamda iş görenlerin aralarındaki bağlılığın geliştirilmesini, kurumsal kültürün yerleştirilmesini sağlamaya çalışmaktadır.¹⁰⁹
5. İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetiminin yetersiz kalmasıyla 1980'li yıllarda oluşmuştur. Ve üretim öğelerinin bir faktörü olan insan unsurunun önemini arttırmıştır.
6. İnsan kaynakları yönetimi stratejiktir. İnsan kaynakları yönetimi işletmenin uyguladığı politika ve stratejilere önemli katkılarda bulunmaktadır. Aynı zamanda insan kaynakları yönetimi gelişmeye müsait bir modeldir. Çünkü insan kaynağının bireysel gelişmesine önem vermektedir.¹¹⁰
7. İnsan kaynakları yönetimi, işletmenin insan kaynakları ihtiyaçlarının belirlenmesi için planlar geliştirmek ve uygulamak yanında işletmeye gerekli en doğru insan kaynağını bulmaya çalışmaktadır.¹¹¹
8. İnsan kaynakları yönetimi, işletmeye gerekli personelin bulunması, adaptasyonu, motivasyonu, planlaması, eğitimi, değerlemesi, disiplini, performans artırımı ve ücretlendirilmesi konularını kapsamı altına almış bir bilim dalı olmaktadır. Bu anlamda insan kaynakları yönetimi örgütsel psikoloji, sosyoloji, antropoloji ve davranış bilimlerinden yararlanmaktadır.
9. İnsan kaynakları yönetimi, kurumdaki insan kaynağının motivasyonunu sağlamaya yönelik çalışmaları gerçekleştirerek, insana yönelik yönetim anlayışıyla örgütsel değişimi sağlamaktadır.¹¹² Örgütsel değişimi gerçekleştirebilmek insan kaynağının proaktif davranışlara bağlıdır.
10. İnsan kaynakları yönetimi, işletmede iş tanımları ve özellikleri için iş analizleri yapmak, iş gören performansını artırmak, iş gören kariyer planlamasını yapmak, örgütsel gelişim programları hazırlamak ve

¹⁰⁹ FINDIKÇI, s.18

¹¹⁰ BÜYÜKUSLU, s.83

¹¹¹ AKYÜZ, s.53

¹¹² FINDIKÇI, s.20

uygulamak ve iş görene sosyal hizmetler sağlamak görevlerini üstlenmektedir.¹¹³

11. İnsan kaynakları yönetimi; iş görenin ihtiyaçlarını belirleyip, onların tatminini sağlamaya çalışmaktadır. Örgütün amaçlarından biri olan örgüt verimliliğinin artırılması ve çalışanların tatmininin sağlanmasını gerçekleştirmeye çalışmaktadır.
12. Günümüzde globalleşmeyle beraber zorunlu hale gelen örgütsel değişim, iş görenin bu değişime ayak uydurabilmesi ile mümkün olabilmektedir. İnsan Kaynakları Yönetimi de iş görenin motivasyonu ve değişime adaptasyonu sağlayabilmek amacıyla çeşitli strateji ve politikalar geliştirmektedir.
13. İnsan kaynakları yönetimi; örgüt içerisinde eğitim farklılığı, kişilik ve duygusal etmenler, çekememezlik, kıskançlık gibi nedenlerden kaynaklanan grup üyeleri arasındaki çatışmaları gidermeye yönelik çalışmalar gerçekleştirmektedir.

2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

İnsan kaynakları yönetimi işletmenin ihtiyaç duyduğu iş gören açığının saptanması, bunların bulunması, seçilmesi, işe alınması, bu amaçla çeşitli test ve görüşme yöntemlerinin uygulanması sayesinde uygun olanlarla olmayanların değerlendirilmesini, uygun olanların işe yerleştirilmesi ve işe uyumunun sağlanmasını, sürekli eğitim ile iş gören gelişimini, iş gören ücret, çalışma saatleri, sendikalaşmalarının düzenlenmesini ve sosyal güvenlik, sağlık hizmetlerini sağlamaktadır.¹¹⁴

İşletmelerin amaçları örgüt verimliliğinin sayesinde kârlarını arttırabilmektir. İşletmelerin amaçlarına ulaşabilmek için üretim faktörlerinin en önemlisi olan insan faktörünü en iyi şekilde yönetebilmeli ve işe kanalize edebilmelidirler. Bu da insan kaynakları yönetiminin başlıca görevlerinden sayılmaktadır.

¹¹³ AKYÜZ, s.54

¹¹⁴ AKYÜZ, s.52

İnsan kaynakları yönetiminin amacı insan ilişkilerini düzenlemek, örgütün etkinliğini ve verimliliğini arttırabilmek için gerekli işgücünün örgüte yararını maksimuma çıkarabilmek ve iş görenin işe uyumunu sağlamak yanında iş görenin gelişimi için eğitimleriyle ilgilenmektir.

Bir örgütte insan kaynakları yönetimi iş görenlerin birbirleriyle etkileşimini sağlamakta ve bu da iş görenlerin örgütsel davranışlarını biçimlendirmekte ve örgütsel davranış örgütün amaçlarını gerçekleştirmekte en önemli etken olmaktadır.¹¹⁵

İnsan kaynakları yönetimi için evrensel olan dört amaç söz konusu olmaktadır.¹¹⁶

a)Toplumsal Amaç; Toplumdan gelen istek ve baskıların örgüt üzerindeki olumsuz etkilerini en aza indirerek toplumun ihtiyaçlarına karşı ahlaki ve sosyal sorumluluk bilincine sahip olmak,

b)Örgütsel Amaç; İnsan kaynakları yönetimi, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesini sağlayacak en önemli araçtır. İnsan kaynakları yönetimi örgütsel amacın gerçekleşmesine hizmet edecek bir birimdir.

c)İşlevsel Amaç; Örgütün ihtiyaçlarına uygun düzeyde israfa müsaade verilmeden birimin katkısını sürdürmek insan kaynakları yönetiminin işlevsel amacı olmaktadır.

d)Kişisel Amaç; İş görenlerin istihdamlarını sürdürmek ve iş görenlerin motivasyonu sağlanmak isteniyorsa, iş görenlerin kişisel amaçları karşılanmak zorundadır. Kişisel amaçlarını gerçekleştirmekte iş görenlere yardım etmek insan kaynakları yönetiminin görevidir.

¹¹⁵ İbrahim Ethem BAŞARAN, *Yönetimde İnsan İlişkileri*, Kadioğlu Matbaası, Ankara, 1992, s.16

¹¹⁶ BİNGÖL, s.16

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN AMAÇLARI	DESTEKLEDİĞİ FAALİYETLER
Toplumsal Amaç	1-Yasal Uyum 2-Sosyal Ödemeler 3-Sendika-Yönetim İlişkileri
Örgütsel Amaç	1-İnsan Kaynakları Planlaması 2-İş İlişkileri 3-Seçim 4-Eğitim ve Geliştirme 5-Değerleme ve Yerleştirme
İşlevsel Amaç	1-Değerleme 2-Yerleştirme
Kişisel Amaç	1-Eğitim ve Geliştirme 2-Değerleme 3-Yerleştirme 4-Ücretlendirme

Tablo 3 İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları ile Faaliyetlerinin İlişkileri

Kaynak: Dursun BİNGÖL, İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, Erzurum, 1998, s.19

B) PERSONEL YÖNETİMİ İLE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ARASINDAKİ TEMEL FARKLAR

Sanayi Devriminden sonra önemi artan personel yönetimi; işletmede çalışan elamanların işletmeye olan katkılarını maksimuma çıkarmaya çalışan, bu elemanlardan en etkin şekilde faydalanabilmek için çalışanların yetenek, bilgi ve becerilerini inceleyen bir yaklaşımdır.

Personel yönetimi, örgüt için gerekli olan insan kaynağının sağlanması ve bu kaynaktan etkin ve verimli biçimde yararlanmanın yol ve yöntemlerini göstermektedir.¹¹⁷

Personel yönetimi, işletmede çalışan iş görenin personel planlaması, işe alma, oryantasyon, işe yerleştirme, personeli eğitime, kariyer geliştirme ve ücret yönetimi gibi sorumlulukları üstlenirken, örgütsel amaçlara ulaşabilmek için işletmede bulunan insan

¹¹⁷ Ramazan GEYLAN, *Personel Yönetimi*, Birlik Ofset, Eskişehir 1996, s.10

kaynaklarını en etkili ve verimli biçimde harekete geçirecek faaliyetleri düzenleyen bir birim olmaktadır.¹¹⁸

Bir işletmede çalışan tüm personel o işletmenin insan kaynaklarını oluşturmaktadır. İşletmedeki bu personelin en etkin ve verimli şekilde çalıştırılması personel yönetiminin kapsamı içerisinde bulunmaktadır.

Personel yönetimi, bir işletmenin varlığını sürdürebilmesi için gerekli olan personelin sağlanmasını, yetiştirilmesini, örgüte adapte olmasını, planlanmasını, örgütlenmesini ve denetlenmesini sağlamaktadır.

İşgücünün planlanması, iş analizleri, iş tanımları ve iş gerekleri, personel bulma ve seçme, personeli işe alıştırma, personel eğitimi, değerlendirme, disiplin, ücret yönetimi, sağlık ve güvenlik, personel hizmetleri, sendikal ilişkiler personel yönetiminin temel işlevlerini oluşturmaktadır.¹¹⁹

1980 sonrasında personel yönetiminin işletme içerisindeki rolü, insan faktörünün öneminin artmasıyla değişim göstermiş ve insan kaynakları yönetiminin doğuşunu hazırlamıştır. Bunun yanı sıra küreselleşme olgusunun hızlanmasıyla işletmeler rekabet edebilmek amacıyla stratejiler geliştirmesi gerekmekte ve insan kaynakları yönetimi uygulanacak strateji açısından büyük öneme sahip olmaktadır.¹²⁰

İnsan kaynakları yönetiminin personel yönetiminden farklı yönlerini şu şekilde sıralayabiliriz.¹²¹

-İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetiminin yeniden isimlendirilmesi sayılabilmekte ve aynı fonksiyonlara sahip olmaktadır.

-İnsan kaynakları yönetimi, bireysel iş ilişkilerinin gelişmesini sağlayan ve organizasyonel entegrasyonu gerçekleştiren ilişkiler zinciri sayılabilmektedir.

-İnsan kaynakları yönetimi, işletme stratejilerinin ve politikalarının oluşturulmasında önemli bir fonksiyondur.

¹¹⁸Ceyhan ALDEMİR, Alpay ATAOL, Gönül BUDAK, *Personel Yönetimi*, Barış Yayınları, İzmir, 1998, s.20

¹¹⁹ GEYLAN, s.10-11

¹²⁰ BÜYÜKUSLU, s.68

¹²¹ BÜYÜKUSLU, s.77

Ayrıca işletmelerde personel yönetimi işgücü ile ilgili teknik konulara eğilmişken, insan kaynakları yönetiminin gelişme seyri işletmenin küresel politika ve stratejilerine uygun geliştirilen teknik ayrıntıların yanında, iş gören yönetimini daha ayrıntılı bir bakış açısıyla ele alan ve günlük işlere eğilen personel yönetiminin doğrultusunda, çalışanların meselelerine daha stratejik ve uzun vadeli bakmaktadır.¹²²

Günümüzde küreselleşme olgusuyla beraber hızla gelişen ve değişen teknoloji, rekabet, çevre ve tercihler insan kaynaklarının önemini daha da artırmıştır.

Sonuç olarak organizasyonlarda personel yönetimi iş gören ile ilgili teknik konulara eğilmişken, insan kaynakları yönetiminin gelişme seyri işletmenin global politika ve stratejilerine paralel olarak iş görenin yönetimini kapsamakta ve çalışanların mesleklerine daha stratejik ve uzun vadeli bakmaktadır.¹²³

C) İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İŞLEVLERİ

1. İnsan Kaynakları Planlanması

İnsan kaynakları planlaması, örgütün gelecekte ihtiyaç duyacağı personelin nitelik ve nicelik açısından önceden belirlenmesi, bu ihtiyacın nasıl ve ne derecede karşılanabileceğinin saptanması faaliyetlerinin tümünü kapsamakla beraber, örgütün aşırı yada eksik personel ile çalışmasını önleyip, çevresel değişimlere örgütün uyum sağlayabilmesi için personel ile ilgili faaliyetleri yönlendirmektedir.¹²⁴

İnsan kaynakları planlaması, insan kaynakları yönetiminin uygulamadaki ilk aşamasını teşkil etmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin hedefi insan kaynaklarının, kurumun temel hedeflerini gerçekleştirme yolunda etkin biçimde organize edilmesi ve bunun için de kurumun ihtiyacı olan insan kaynağının belirlenmesi gerekmektedir.¹²⁵

İnsan kaynağının planlanması, kurumdaki insan gücünün kurum içinde ve kurum dışında oluşan gelişmelere uygun, etkin bir şekilde kullanılabilmesi için gözden geçirilmesi, yeniden yapılandırılmasına

¹²² Ferhat DEMİR, s.2

¹²³ BÜYÜKUSLU, s.76

¹²⁴ Öznur YÜKSEL, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitabevi, Ankara, 2000, s.68

¹²⁵ FINDIKÇI, s.128

ilişkin bütün hazırlıkları, değişen politik, ekonomik, toplumsal ve ticari gelişmelere cevap verebilecek işgücünün sağlanmasına, yetiştirilmesine ve geliştirilmesine yönelik stratejilerin oluşturulmasını içermektedir.¹²⁶

İnsan kaynakları planlaması, işletmeler açısından verimliliği ve kârlılığı etkileyen ve belirleyen temel öğelerden sayılırken bu planlama sadece personel sayısından tasarrufu gerçekleştirmede rol oynamamakta, aynı zamanda işin niteliğine uygun iş gören seçimini ve istihdamını sağlayarak üretim sürecinin etkinleştirilmesini de gerçekleştirmektedir.¹²⁷

İnsan kaynakları planlaması, örgüt içi personel hareketleri yani emekli olma, terfiler, işten ayrılmalar, yer değiştirmeler, geleceğe yönelik yatırım, büyüme, küçülme planları, ürün çeşitlendirmesi, insan kaynaklarının istihdamı ve geliştirilmesi gibi örgüt içi değişkenler örgüte alınacak veya örgütten çıkarılacak personelin nitelik ve sayısı hakkında karar vermeyi etkilemektedir.¹²⁸ Bunun yanında ekonomik, sosyal, politik ve yasal değişiklikler, teknolojideki ve rekabet koşullarındaki değişiklikler insan kaynakları planlamasının kararlarını etkilemektedir.¹²⁹

2. İnsan Kaynaklarının Temini, Seçimi ve Yerleştirilmesi

İnsan kaynakları yönetiminin en temel fonksiyonlarından biri olan personel temin ve seçimi, mevcut eleman ihtiyaçlarının tespiti, bu ihtiyacın uygun yollarla ve araçlarla duyurulması, başvuruların alınması, görüşmelerin yapılması ve uygun olanların işe yerleştirilmesini kapsamaktadır.¹³⁰

İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarından biri olan insan kaynakları temin ve seçiminde ilk önce işletmenin iş gören ihtiyacının oluşması gerekmektedir. İşletmenin işgücü talebi olduğu takdirde personel aramaya ve temin etmeye çalışacaktır. İşletmenin yeni yatırımlarda bulunması, işletmenin büyüme stratejisi seçmesi, varolan

¹²⁶ FINDIKÇI, s.128

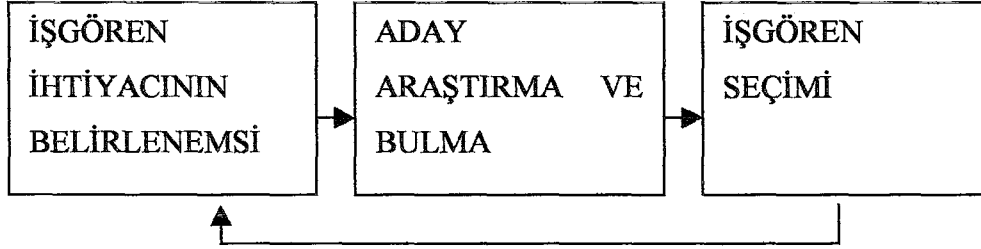
¹²⁷ KAYNAK ve Diğerleri, s.83

¹²⁸ YÜKSEL, s.69

¹²⁹ GEYLAN, s.30

¹³⁰ FINDIKÇI, s.167

işgücünün işten ayrılması gibi sebeplerle işletme yönetimi iş gören talebinde bulunabilmektedir.



Şekil 3 İnsan Kaynakları Temin ve Seçim Süreci

Tuğray KAYNAK ve Diğerleri, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 1998, s.114

Personel temin etmek, muhtemel işçi ve memurları araştırmak ve bunların işletmede bir işe girmek için başvuruda bulunmalarını sağlamak ve özendirmek ile mümkün olmaktadır.¹³¹

İşgücü sağlanmasında işletme iç kaynaklar ile dış kaynaklardan faydalanmaktadır. İşletmenin işgücü temin etmekteki iç kaynakları, mevcut personelin terfisi ile mümkün olabilmektedir. Dış kaynaklar ise işletmeye önceden yapılmış başvuruların değerlendirmeye alınması, görsel ve yazılı basına verilen ilanlar, iş ve işçi bulma kurumları gibi araçlardan istifade etmektedir.

Personel seçimi, adaylar arasından, işin gereklerine en uygun olan ve işletmeye en çok verimi sağlayacak olan kişilerin bulunması süreci olarak tanımlanabilmektedir.¹³²

İş gören seçiminde, işletmenin ihtiyacı olan iş görenin sağlanması amacıyla adayların başvurularının alınması ve kabulü ile başlamakta işe alım ile sona ermekte ve şu aşamalardan geçmektedir.¹³³

¹³¹Selçuk YALÇIN, *Personel Yönetimi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No:246,İstanbul, 1991, s.67

¹³² KARALAR, s.380

¹³³ KAYNAK ve Diğerleri, s.143

- a)Başvuruların kabulü ve ilk görüşme
- b)Başvuru formu doldurtma
- c)Sınava tabi olma
- d)İşe alma görüşmeleri
- e)Adayların geçmişinin ve referanslarının incelenmesi
- f)Sağlık muayenesi ve diğer işlemler
- g)İşe alma kararı ve teklif
- h)İşe yerleştirme

İş gören yerleştirmesi ile iş gören temin ve seçim süreci sona ermektedir. İş görenin işe yerleştirilmesi ile işgücü talebi de karşılanmış olacaktır. Bu aşama sonrasında işletme işe yerleştirdiği iş görenin işe adaptasyonunu ve performans değerlemesini gerçekleştirecektir.

3. Performans Değerleme

“Performans değerlendirme, kurumda görevi ne olursa olsun iş görenin, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliliklerini ve yetersizliklerini tüm yönleriyle gözden geçirilmesi olarak tanımlanmaktadır”.¹³⁴

Performans değerlendirme, çalışandan istenenin ne kadarının gerçekleştiğinin tespiti olmakla, çalışanın belirli dönemlerde elde ettiği başarıların değerlendirilip, bu değerlendirmeler sonucunda iş görenlerin eksik yönlerini ortaya çıkaran ve bunların geliştirilmesini, bu değerlendirmeler sayesinde yönetici adaylarının belirlenmesini sağlayan bir araç olarak nitelendirilebilmektedir.¹³⁵

Kişinin kendini ve işini geliştirmesi onun ana sorumluluğu olmakla beraber, işletme yönetiminin kendisine bu konuda araçlar sunması ile de performans artışı gerçekleşmektedir.¹³⁶

¹³⁴ FINDIKÇI, s.297

¹³⁵ Seher KALAY, “İnsan Bitmez Tükenmez Bir Kaynak”, *Makro Dergisi*, Ağustos 1996, s.60-61

¹³⁶Nilsen ALTINTAŞ, “Stratejik Plan Değil Stratejik Mimari”, *Makro Dergisi*, Ağustos 1996, s.63

Performans değerleme işletmede yapılmakta olan işlerin t¼r¼nden, yasalar; yani asgari ücretin saptanmasından, yıllık ücret artışlarının belirlenmesinden, yönetim biçiminden, çalışanların tutum ve tercihlerinden; yani çalışmayı amaç edinmiş iş gören için performans değerlemesi çok önemli olabilmesinden etkilenmektedir.¹³⁷

“Performans değerleme iş görenlerin belirli bir dönemdeki başarı durumları ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmalar olarak tanımlanmaktadır”.¹³⁸

Performans değerlemenin amaçları şu şekilde sıralanabilmektedir.

- a) İş gören bulma, seçme ve yerleştirme işlemlerinin başarısını belirlemek,¹³⁹
- b) İş görenlerin özelliklerinin incelenmesi sayesinde onları kendilerine en uygun işe yerleştirmek,
- c) İş görenlerin kendilerini objektif olarak değerlendirmelerini sağlayarak, eksik yönlerini görmesini ve bunları tamamlamasını sağlamak,
- d) İşte verimli olmayan personelin ortaya çıkmasını ve işten çıkarılmasını sağlamak,
- e) İş görenlerin eğitime ihtiyaçları olup olmadığını belirlemek¹⁴⁰, eğitim programının, kurumun ve katılanların gereksinmesine cevap verecek şekilde düzenlenmesini sağlamak,¹⁴¹

Performans değerleme sayesinde iş gören kendi eksikliklerini belirlerken, yönetici hangi iş göreninin işletme için daha verimli olduğunu belirleyerek, belki bir ödül ile iş gören motivasyonuna da katkı sağlamış olmaktadır, Aynı zamanda iş görenlerinin hangisinin ne tür eksikleri olduğunu belirleyeceği için hangi iş görenini nasıl bir eğitime tabi tutacağını da gözlemleyebilmektedir.

İnsan kaynakları araştırmasına göre; şirketlerin %81’i performans değerleme sistemi kullanmakla beraber, yöneticilerin %86’sı mevcut sistemin ihtiyaçları tamamen yada kısmen karşıladığını düşünmekte ancak çalışanların %30’u performansın tarafsız

¹³⁷ ALDEMİR ve Diğerleri, s.211-212

¹³⁸ KAYNAK ve Diğerleri, s.206

¹³⁹ BİNGÖL, s.229

¹⁴⁰ BİNGÖL, s.229

¹⁴¹ Ferdin HOYİ, “İşletmelerde Eğitim”, *Executive Excellence Dergisi*, Şubat 1998, Sayı:11, s.11

bir şekilde değerlendirildiğine inanmaktadır. Yine insan kaynakları araştırmaları sonuçlarına göre şletmelerin çoğunda performans değerleme sonucunda ücret ve ek kazançlar ya performansa bağlı ücret artışı yada performansa bağlı prim şeklinde etkilenmektedir. Araştırma sonuçları doğrultusunda bu oranın %89 olduğu ortaya çıkarılmıştır.¹⁴²

Araştırma sonuçlarından da anlaşılacağı üzere, performans değerleme, bir şletme için gerekli olan insan kaynakları yönetimi stratejilerinden olmakla beraber, objektif ölçütler doğrultusunda ve çalışanların bu konuda bilgilendirilmesi ile daha verimli hale gelebilecektir.

4. Kariyer Planlama

Kariyer, bir insanın çalışabileceği yıllar boyunca herhangi bir iş alanında sürekli ilerlemesi, beceri ve yetenek kazanması yanında kendini geliştirmesi olarak tanımlanmaktadır.¹⁴³

Performans değerlemenin de yardımıyla çalışanların kendi hedefleri ve istekleri doğrultusunda ileriye yönelik kariyer planlaması yapılmakta ve bu doğrultuda gereken eğitimler, yerleştirme programları verilmektedir.¹⁴⁴

Kariyer planlama, personelin ilgi alanlarını, güçlü ve zayıf yönlerini belirledikleri, organizasyon içerisindeki iş fırsatları hakkında bilgilendikleri, kariyer hedefleri belirledikleri, bu hedeflere ulaşabilmek amacıyla faaliyet planları hazırladıkları bir süreç olarak tanımlanmaktadır.¹⁴⁵

Kariyer planlaması aslında her çalışan için yapılması gerekirken, uygulamada kariyer planlaması yapılacak iş görenlerin seçilmesi gerekmektedir.

Kariyer planlama sürecinde iş görenin bireysel değerlendirmesini, eksik yönlerini, yetenek ve becerilerini, kariyer olanaklarını, kariyer olanaklarıyla bireysel özelliklerinin uyumunu ve hedef belirlemesini yapması gerekmektedir. Bunun yanında

¹⁴² Arthur ANDERSEN, "Çalışan Memnuniyeti", *Power Dergisi*, Şubat 1999, s.56

¹⁴³ Nuri TORTOP, *Personel Yönetimi*, Yargı Yayınları, Ankara, 1999, s.92

¹⁴⁴ KALAY, s.61

¹⁴⁵ Raymond A. NOE, *İnsan Kaynaklarının Eğitim Ve Gelişimi*, (Çev:Canan Çetinİstanbul 1999, s.327

işletme yönetimi kariyer olanaklarını, çalışanların performans değerlemesini, kurumsal değerlendirmesini ve kariyer danışmanlığı yapılmalıdır.¹⁴⁶

5. Ücret Yönetimi

İnsanların çalışmak istemelerinin nedeni psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarının yanı sıra hayatlarını sürdürmeye yarayacak maddi imkanları elde etmek yani belli bir ücret almaktır. İş görenlerin amacı çalıştığı konuma göre en yüksek ücreti alabilmek iken, işverenin amacı en düşük ücret ile iş göreni çalıştırabilmek olmaktadır.

Çalışanlara çalışmasının karşılığı olarak, verimliliğine göre tatmin edici bir ücret sistemi uygulanması ve çalışanların performansına bağlı olarak eğer bir maddi ödül verilecekse bununda tespiti gerekmektedir.¹⁴⁷

Bireysel ücretin oluşumunu işgücü pazarının koşulları, piyasa ücret düzeyi, enflasyon, toplu pazarlık düzeni, devlet, işin değeri, iş görenin yetenekleri, işverenin ödeme gücü etkilemektedir. Ücretin belirlenmesinde bu faktörlerin yanı sıra iş görenin performansı da etkili olmaktadır.¹⁴⁸

İşletmelerin etkin bir ücret yönetimi uygulamaları nitelikli personeli işletmeye çekmeye, mevcut personeli işinde tutmaya, ücret adaletinin gerçekleşmesine, ücret aracılığıyla yapılan ödüllendirmelerde iş görenin motivasyonuna sistematik yapılan bir ücret programıyla aşırı yada eksik ödeme yapılmasını engellemeye ve yasal yükümlülüklerle uymaya yarayacaktır.¹⁴⁹

6. İş görenin Eğitimi Ve Geliştirilmesi

Eğitim, işle ilgili tüm faaliyetlerin iş görenler tarafından öğrenilmesini kolaylaştırmada işletme tarafından planlanmış çabayı ifade etmektedir.¹⁵⁰

¹⁴⁶ FINDIKÇI, s.346

¹⁴⁷ KALAY, s.60

¹⁴⁸ Cavide UYARGİL, *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 262, İstanbul, 1994, s.127

¹⁴⁹ GEYLAN, s.206-207

¹⁵⁰ NOE, s.4

Eğitim bireysel açıdan; amaçlara ulaşma başarısını arttırmaya yönelik, iş görenlerin davranış, bilgi ve güdülenmelerini değiştirme ve geliştirme süreciyken, örgütsel açıdan örgütün etkilik, etkinlik ve verimlilik açısından mevcut başarısını geliştirmeyi amaçlayan yönetim araçlarının tümü olarak tanımlanmaktadır.¹⁵¹

Küreselleşmenin hızlanmasıyla artan rekabet ortamında, işletmeler rakiplerinden önde olabilmek, pazar payını arttırabilmek ve örgütsel gelişimi sağlayabilmek için üretim faktörlerinin en önemli kaynağı olan insana yatırım yapmak zorundadır. İnsana yapılacak yatırım ise, onun sahip olduğu bilgi, beceri ve yeteneklerinin eğitim ile geliştirilip örgüte maksimum faydasını sağlamaktır.

Eğitim tüm tesisi sistematik biçimde ele almalı, her çalışanın kendine özgü gereksinmelerine dayandırılmalı, çalışanlara işlerini yapmakta yararlandıkları tüm süreçler üzerinde yapılmalı, çalışanları ve yöneticileri yani herkesi kapsamalı, yöneticinin, çalışanların iş arkadaşlarının birbirini eğittiği bir hat oluşturulmalı, verilen eğitim tekrarlanmalı, kurallara bağlı olarak programlanmalı, geliştirilmeli ve yönetilmelidir.¹⁵²

İşletmelerde eğitimin etkin kılınabilmesi için yönetimin, eğitimcinin ve katılımcıların sorumluluğu çok önemli olmakla beraber, yönetimin eğitim ihtiyaçlarını belirlemesi, doğru konuları programa alması, eğitimcinin işletme kültürüne uygun seçilmesi, eğitimcinin; katılımcıların düzeyine göre eğitim programı oluşturması ve eğitime neden katıldıklarının ve eğitim sonucunda ne elde edeceklerinin bilincinde olmaları gerekmektedir.¹⁵³

7. İş Analizi ve Değerlemesi

İş analizi, işletmede herhangi bir iş için gereken bilgilerin toplanması olarak tanımlanabilmektedir.¹⁵⁴

İş analizleri, işletmede yapılması gereken işlerin özelliklerini belirlemek,¹⁵⁵ bu iş hakkında gerekli verilerin sağlanmasını içermektedir. İş analizi; işgücünü organize

¹⁵¹ YÜKSEL, s.199

¹⁵² Vincente F. ESTRADA, "Çalışanları Öğrenci Yapmak", *Executive Excellence Dergisi*, Şubat 1998, s.17

¹⁵³ Tanju ARGUN, "Eğitim Kimin İçin?", *Executive Excellence Dergisi*, Şubat 1998, s.20

¹⁵⁴ KAYNAK Ve Diğerleri, s.53

etme, personel sağlama, seçme ve yerleştirme, yükseltme, eğitim programları düzenleme, ücret yönetimini düzenleme, çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve iş görenlerin verimliliğinin artırılması süreçlerinin gerçekleşmesinde önemli roller üstlenen bir araç olma özelliğine sahiptir.¹⁵⁶

İş değerlemesi ise, ücret düzeyleri arasındaki farklılıkları saptamak, tutarlı bir ücret politikası izlemek ve toplu iş sözleşmelerinin yapılmasını ölçülebilir temele oturtmak amacıyla, örgütteki tüm işlerin iş tanımlarının yapılmasına girişmek ve tanımlanmış işleri gruplandırmak, derecelendirmek ve bunları çeşitli yöntemler ile değerlendirdikten sonra yine bir ücret baremi ile bağlantılarını kurmak olarak tanımlanabilmektedir.¹⁵⁷

İş değerlemesi, işletmede diğer işler ile ilgili olarak, tek bir işin değerini belirleme eyleminin tanımı olmakla beraber, iş tanımlarını elde etmek için iş analizleri ile başlayıp, işlerin değerini belirleyip, değeri belirlenen işlere uygun bir ücret düzeyinin belirlenmesi ve denetlenmesi olarak tanımlanmaktadır.¹⁵⁸

İş değerlemesinin özelliklerini şu şekilde verebilmekteyiz.¹⁵⁹

-İş değerlemesi, işlerin önemini ölçmede sistematik bir teknik olarak tanımlanabilmektedir.

-İş değerlemesi, sınıflandırılmış başlıklar altındaki işlerin analizi ile sağlanan bir ölçü ile işlerin görece değerini belirleme yöntemi olarak tanımlanabilir.

-İş değerlemesi, işletmede mevcut olan tüm işlerin değerini belirlediği için işe en uygun ücret düzeyini belirleyebilmemize olanak sağlamaktadır.

İş analizi, tanımlanması ve değerlemesi örgüt içerisinde yapılması gereken işlerin özelliklerini ortaya koymak, bu işlerin tanımlarının yapılmasını sağlamak ve bu

¹⁵⁵ KALAY, s.60

¹⁵⁶ Tuğray KAYNAK, *İnsan Kaynakları Planlaması*, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1996,2.basım

¹⁵⁷ KARALAR, s.396

¹⁵⁸ İnal Cem AŞKUN, *İş Değerlemesi ve Türkiye'deki Uygulama*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara, 1969, s.13

¹⁵⁹ AŞKUN, s.14-15

işe uygun iş görenin ne kadar ücret alacağını belirlemek amacıyla örgütte kullanılmaktadır.

8. İş gören Tatmini ve Motivasyonu

İş görenleri, işletmenin amaçları doğrultusunda hareket etmeye yönlendiren, inandırıcı ve özendirici nitelikte¹⁶⁰, çalışanları fizyolojik, kendini geliştirme, yararlı olma ve gruba üye olma ihtiyaçlarını karşılayan¹⁶¹, tüm eylemler ve uğraşlar motivasyon olarak tanımlanmaktadır.

Literatürde motivasyonun en önemli teorileri;

- a) Klasik Teori; Abraham Maslow insan gereksinmelerini fizyolojik, korunma, sosyal, kendine saygı, kendini kanıtama şeklinde sınıflandırmış ve iş gören bu ihtiyaçlarının fizyolojik olanından başlayarak gidermeye çalışacaktır.¹⁶²
- b) Herzberg Teorisi; Frederick Herzberg yaptığı araştırmalar sonucunda iş görenlerin işi başarma, tanınma, çalışma, sorumluluk, ilerleme gibi olumlu faktörler yanında işletme yönetiminden hoşnutsuzluk, ücret yetersizliği, kişiler arası ilişkilerdeki aksaklıklar ve çalışma koşullarından hoşnutsuzluğu işe motive olmalarını etkilemektedir.¹⁶³
- c) McGregor (X –Y)Teorisi; Douglas McGregor tarafından gerçekleştirilen X teorisine göre insan çalışmayı sevmez, sorumluluktan kaçır, yaratıcı değildir, motivasyon iş görene ödenen paraya bağlıdır ve iş görenin sürekli denetime ihtiyacı vardır şeklinde tanımlanmaktadır.¹⁶⁴

Bu teoriler ışığında söyleyebileceğimiz; işletmelerin amaçlarına ulaşması üretim faktörlerinin en önemli kaynağı olan insan ile başarılabilir. Bu nedenle işletme içerisindeki iş görenin ihtiyaçlarının tatmini ve bu sayede elde edilebilecek motivasyon çok önemli olmaktadır. Motivasyonu sağlanmış iş görenler işletmeye maksimum

¹⁶⁰ SABUNCUOĞLU, s.85

¹⁶¹ FINDIKÇI, s.369

¹⁶² Asuman TÜRKEL ULUÇINAR, *Globalleşen Dünyanın Lider Yöneticilerine*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1999, s.110

¹⁶³ SABUNCUOĞLU, s.104-105

¹⁶⁴ TÜRKEL ULUÇINAR, s.114

faydayı sağlayacak ve işletme içinde en etkin ve verimli şekilde çalıştırılabilecektir. İş görenin motivasyonunun sağlanabilmesi için işletme içerisinde bir ödül-ceza mekanizmasının da oluşturulması gerekmektedir.

İşletmelerde iş görenlerin ihtiyaçlarının karşılanması, onların motivasyonunu sağlama yanında yeterli olmadığı bir gerçektir. Bunun işletme yönetimi iş görenlerine değer verildiğinin hissettirilmesi gerekmektedir.

İşletmede çalışan insanların oluşturdukları iş grupları bir şirketin temel yapı taşı oluşturmakla birlikte, iş görenlerin motivasyonu ile yakından ilişkili olmaktadır. Yani oluşturulan bu küçük grup çalışmaları işletmede çalışan personelin motivasyonunu sağlamaktadır.¹⁶⁵

Elemanlarıyla ilgilenmek hem yöneticinin hem de iş görenlerin motivasyonunu arttıracaktır. Çalışanların kendi fikirlerine değer verildiğini ve önerileri ile değişimlerin gerçekleştiğine inanmaları çok önemli olmakla beraber, işletme yöneticilerinin bunları dikkate alması, personelin fikirlerini önemseydiğini göstermede bir yol olmakta ve iş görenin motive olmasına katkı sağlamaktadır.¹⁶⁶

Bunların yanı sıra işletmelerde güçlü bir iletişim ağının oluşturulması, işletmelerin ayakta kalabilmeleri için önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletme içerisinde iş görenlerin birbirleri ile, yöneticilerin birbirleri ve iş görenler ile üst yönetim ile, aynı zamanda müşterilerle iletişimi olabilmelidir ki işletmede yapılacak işler aksamaksızın gerçekleşebilsin ve memnuniyet oluşabilsin.¹⁶⁷ İyi iletişim yumağından oluşan bir örgütte insan kaynakları yönetimi iş görenlerin işletmeye maksimum fayda sağlamalarını, motivasyonlarını ve örgüte bağlılıklarını arttıracaktır.

¹⁶⁵ Mustafa ATILLA, "Kalite Çemberlerinin Etkinliği", *Standart Dergisi*, Mayıs 1999, s.25

¹⁶⁶ Türkiye Genç İş Adamları Derneği, *Çalışanlarınıza Dinamizm Kazandırmanın 101 Yolu*, Rota Yayınları, İstanbul, 1999, s.15-62

¹⁶⁷ John W. WILLIAMS ve Steven A. EGGLEND, *Örgütsel Etkileşim*, (Çev: Yılmaz Büyükerşen ve Diğerleri, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 628, 1991, s.7-8

D) İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN POLİTİKA VE STRATEJİLERİ

Stratejiyi, işletmenin uzun dönemde belirlediği amaçlara ulaşabilmek için izlenen yol olarak tanımlamak mümkündür. “Kelime anlamı itibariyle sevk etme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütme anlamlarına gelmektedir”.¹⁶⁸ İşletmeler açısından strateji; işletmenin çevresiyle arasındaki ilişkileri düzenleyen ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmek amacıyla kaynaklarını harekete geçiren bir anlam taşımaktadır.¹⁶⁹ İşletmeler, gelecek tahmini, iç ve dış çevre analizleri yaparak kendilerine en uygun stratejiyi seçmeye çalışmaktadır. Her işletmenin uzun dönemli amaçları için çeşitli stratejiler geliştirmesi gerekmektedir.

Stratejiler belirlenmiş bir hedefe ulaşabilmek için işletmede kullanılan plan ve programlar olarak tanımlanabileceği gibi, iç ve dış çevre analizleri sayesinde işletmenin pazar içerisindeki konumunu belirleyen araç olarak değerlendirilebilmektedir.

İşletmeler strateji belirlerken işletme içi analizleri ve dış çevre analizi ile işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini belirleyerek örgütsel gelişimlerini sağlayabilmektedirler.

Örgütlerin giderek karmaşık hale gelmesi, çevresinin sürekli değişmesi, belirsizliğin ve kararsızlığın artması, yükselen enflasyon, artan rekabet, teknolojik yetersizlik, değişen sosyopolitik, hukuki ve diğer ekonomik koşullar, pazar ve tüketicinin gelişimi gibi nedenlerden dolayı sürekliliklerini sağlayabilmeleri ve başarı kazanmaları zorlaşmakla beraber, bunun için işletmelerin yeni stratejiler üretmeleri gerekmektedir.¹⁷⁰

Politikalar ise, örgütte amaçlara ulaşmak için kararların alınmasında ve örgütün faaliyetlerinin yönlendirilmesine yol gösteren kurallar olarak tanımlanmaktadır.¹⁷¹ Politikalar, yöneticilere karar vermelerinde rehberlik eden ilkeler dizisidir.¹⁷² Yöneticilere karar vermelerinde yol gösterdiği gibi, amaçlara ulaşabilmek için gerekli

¹⁶⁸ DİNÇER, s.14

¹⁶⁹ YÜKSEL, s.53

¹⁷⁰ AKYÜZ, s.109

¹⁷¹ YÜKSEL, s.53

¹⁷² DİNÇER, s.20

planın oluşturulmasını sağlamaktadır. Politikalar stratejilerin oluşabilmesinde basamak görevi görmektedir

Çalışanlarına güvenli bir işyeri sağlamak, çalışanların tam kapasite çalışabilmesi için onları motive etmek ve çalışanların performanslarını arttıracak bir ücret sistemi uygulamak ve bu sayede hem üretim hem de kalite artışını sağlamak ,insan kaynakları yöneticisinin çalışmalarına yön verebilecek politikalar olarak örneklendirilebilmektedir.¹⁷³

Belirlenen stratejiler işletmelere birçok faydalar sağlamaktadır. Bunlar;

- a) İşletmenin çevreye uyumunu ve uzun dönemli yaşayabilirliğini sağlamaktadır.¹⁷⁴ Değişen çevre koşullarında işletmelerin bu değişime adapte olabilmeleri gerekmektedir. İşletmeler bunu belirledikleri stratejiler yardımıyla yakalayabilmektedir.
- b) İşletmelerin strateji geliştirebilmesi için ilk önce kendini tanıması gerekmektedir. Böylece kendi bünyesindeki eksiklerini ve zayıf yönlerini görüp bunları düzeltme şansını elde etmiş olacaklardır.
- c) İşletmelerin öncelikli amacı olan kârlarını maksimize etmeyi sağlayabilmek için, işletmelerin stratejiler geliştirmesi gerekmektedir. Stratejiler bu anlamda işletmelerin amaçlarına ulaşmasını sağlayan bir araç olmaktadır.¹⁷⁵
- d) İşletme yönetimi faaliyetlerini sürdürdüğü anı, geçmiş dönem kâr ve zararları yanında, gelecekte nelerle karşılaşacağı ve işletmenin gelecekte nasıl bir konumda olması gerektiğini tahmin etmek zorundadır. İşletmelerin belirleyeceği strateji bu noktada da önem kazanmaktadır. Çünkü stratejiler gelecek tahmini ile belirlenebilmektedir.

¹⁷³ SERİNKAN, s.47

¹⁷⁴ DİNÇER, s.28

¹⁷⁵Hatice ÖZUTKU, İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Açıdan İncelenmesi, (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon, Eylül 1999), s.28

1. İş Güvencesi

İşletmede çalışan iş görenlerin işini, unvan ve statülerini koruma isteklerinin tatmin edilmesi olarak tanımlanabilen iş güvencesi; iş görenlerin işlerini kaybetme ve statülerinin düşürülmesi korkusunu gidererek işletmede daha verimli çalışabilmelerini sağlamaktadır.

İşletmede çalışan iş görenler harcadıkları emek karşılığında güven arayarak, ağır bir kusur işlemedikçe işini, statüsünü ve bunlara bağlı diğer haklarını yitirmeyeceğinden emin olmak istemektedirler.¹⁷⁶ Çalışma ortamında güven duyan işgörenin işe motive olması bu sayede daha kolay sağlanabilmektedir.

2. İşe Almada Seçicilik

İşletmelerde, yeni yatırımlar, yeni ürünler, teknolojik değişiklikler, işten ayrılma veya çıkarılmalar, yükseltme veya tayinler, sakatlık, ölüm, emeklilik ve işe gelmeme gibi nedenler iş gören ihtiyacına yol açmaktadır. Fakat bu ihtiyacın en uygun şekilde giderilmesi yani yetenekli adayların aranıp, bulunması ve işletmeye çekilmesi, işin gereklerine adayın niteliklerinin uygun olması gerekmektedir.¹⁷⁷

İşletmelerde iş gören açığı olduğunda o işe uygun insanın seçilmesi işletmeye sağlayacağı fayda açısından çok önemlidir. İşe uygun insanın seçilmesiyle iş görene güven dolayısıyla o iş görene iş güvencesi sağlayabilmek mümkün olabilecektir.

İşe almada seçicilik gösterilmesi ile işe alınacak iş gören seçkin bir kurula girdiğini, performans beklentisinin yüksek olduğunu ve iş görene önem verildiğini anlamaktadır.¹⁷⁸

¹⁷⁶ AKYÜZ, s.63

¹⁷⁷ GEYLAN, s.73-84

¹⁷⁸ Jeffrey PFEFFER, Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Work Force, 1994”(Çev: Sinem Gül, *Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan*, Gençlik Yayınları, İstanbul, 1995,s.28

3. Eşitlik İlkesi

İnsan kaynakları politikasının en önemli ilkelerinden olan eşitlik ilkesi; işe alımdan işten uzaklaştırmaya kadar, çalışanlar arasında dil, din, ırk, cinsiyet, düşünce ve inanç ayrılığı gözetmeksizin, yansız bir tutum takınılmasının gerekliliğini vurgulamaktadır.¹⁷⁹

Eşitlik, iş görenler arasındaki statü farklılıklarının azaltılmasını sağladığı gibi, iş görenler arası çapraz hareketi kolaylaştırmaktadır. Bu sayede yapılan iş tanımlarının tüm iş görenler tarafından öğrenilmesini gerçekleştirilebilmektedir.¹⁸⁰

Bunun yanı sıra iş görenler hak ettikleri ücret ve ödülleri almak istemekte ve farklı çalışmalarda ödüllendirmenin ve ücretin de farklı olmasını beklemektedirler.¹⁸¹

4. Ücretlendirme

İşletmeler yetenekli iş görenini firma bünyesinde tutabilmek için yüksek ücret verme politikasını uygulayabilmektedir. Bu tercih iş görenine değer verdiğinin de bir simgesi olabilmektedir.

İş görene yüksek ücret ödenmesi aslında görüldüğü gibi firmanın maliyet artışına neden olmamaktadır. Çünkü düşük ücret alan iş görenin verimi de düşmekte ve beklenen performansı sergileyememektedir.

İşletmede çalışan iş görenlerin, gösterdikleri performansa dayalı olarak ücret sistemlerinin belirlenmesi, iş görenler arasındaki ücret düzeylerinin dengelenerek, ücret adaletsizliklerinin giderilmesi ve iş gören verimliliğinin artmasını sağlamaktadır.¹⁸²

Etkin bir ücret yönetimi; nitelikli personeli işletmeye çekmeyi, mevcut personeli muhafaza etmeyi, ödemede eşitliği, beklenen davranışı ödüllendirmeyi ve maliyetleri kontrol altında tutmayı sağlamaktadır.¹⁸³

¹⁷⁹ AKYÜZ, s.64

¹⁸⁰ PFEFFER, s.40

¹⁸¹ YÜKSEL, s.151

¹⁸² UYARGİL, s.129

¹⁸³ GEYLAN, s.206

5. Ödüllendirme

İşletmede çalışan iş görene fazladan çalışması ve gayreti neticesinde verilen ödül teşvik primi, hediye, onur belgesi gibi şekillerde olabilmektedir. İş gören fazladan çalışması karşılığında ödüllendirilmez ise işe karşı isteksizleşebilmektedir.

İş görenler çalışmalarının karşılığını almak istediği gibi fazla mesai, çalışma veya satışlarının karşılığında ek bir ücret yada ödül beklemektedirler. Verilecek bu ödül iş görenin işe motive olmasını sağlayacağı gibi işletmeye sağlayacağı fayda ve verimi de artıracaktır.

6. Açıklık İlkesi

İnsan kaynakları politikasının başarısını etkileyen en önemli ilkelere olan açıklık ilkesi; işletmede izlenen politikaların iş görenler tarafından desteklenebilmesi için, iş görenlerin bu konuda bilgilendirilmesini içermektedir.¹⁸⁴

İş görenlerin işletme ile özdeşleştirilmesi isteniyorsa, maliyetle kâr, performansla sağlayacağı kazanç arasındaki ilişkiyi görebilmeleri için onlara gerekli tüm bilgilerin verilmesi gerekmektedir. Bu sayede iş görenlerin kendi çıkarları ile şirketin çıkarları arasında yakın bir ilişkinin mevcut olduğunu anlamaları sağlanmış olacaktır.¹⁸⁵

Açıklık ilkesi sayesinde işletmede çalışan iş görenler örgütün politika ve stratejilerini benimseyebilecek ve destekleri sağlanabilecektir. Bilindiği üzere işletmelerin amaçlarını gerçekleştirebilmesi üretim faktörlerinin en önemlerinden olan insan ile mümkün olabilmektedir. Bu anlamda işletme amaçlarına ulaşmak için izlenen politika ve stratejiler iş gören desteği ile sağlanabilmektedir.

7. Katılım ve Yetkilendirme

İşletmede çalışan iş görenler, üstlerinin verdikleri emirleri yerine getirmekten ziyade, üretim süreci içerisinde yer alarak yapılacak işlerin planlanması ve nasıl

¹⁸⁴ AKYÜZ, s.64

¹⁸⁵ PFEFFER, s.33

yapılacağı konusunda fikirlerinin alınmasını istemekte ve bu da onların işlerini severek yapmalarını sağlamaktadır. Bu sayede örgüte yaptıkları katkılar artmış olacaktır.

Fikirleri alınan ve yönetime katılma şansı tanınan iş görenler önemsendiklerini hissederek yaptıkları işin daha fazlasını yapmaya çalışacak ve performans artışı sağlanmış olacaktır.

8. Ekipler ve İşlerin Yeniden Tasarlanması

İşletmede çalışan iş görenler arasında koordinasyon sağlayan çalışma ekipleri, işletmeleri başarıya götüren bir alternatif olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerde oluşturulan çalışma ekipleri örgütlerin performanslarını önemli ölçülerde artırmaktadır.

Çalışma ekipleri sayesinde bilgi, beceri, deneyim ve yetenekleri farklı olan insanlar bir araya gelerek daha verimli olabilecek çalışmalar yürütebilmektedirler.

9. Sürekli Eğitim İlkesi

Organizasyonel gelişim ve değişen çevre koşullarına uyum için, örgütlerin iş görenlere ve yöneticilere sürekli eğitimi ilke edinmesi gerekmektedir.

Günümüzde eğitim organizasyonların gelişimi için büyük önem taşımakta ve artık çalışanlar sınırlı şekilde tarif edilmiş işlerin ilerisine geçmek, kabiliyetlerinin geçmişe göre daha geniş, derin ve esnek olması gerekmektedir.¹⁸⁶ Bu anlamda sürekli değişen çevre koşullarında işletme yönetimleri çalışanların sürekli eğitimiyle geliştirilmesini sağlamak zorundadır.

İşletmede çalışanlar sadece kendi iş konuları ile ilgili değil, çapraz eğitim yani değişik işlerle ilgili de eğitime tabi tutularak kendilerini geliştirmeleri sağlanmalıdır.¹⁸⁷ Bu sayede iş gören kendi işinin sürecine gelene kadar yada sonrasında hangi basamakların olduğunu öğrenerek üretim sürecine daha faydalı hale getirilebilmektedir.

¹⁸⁶Yener TUGAY, "Rekabetçi Avantaj Yaratmak için Eğitim", *Executive Excellence Dergisi*, Sayı:11, Şubat 1998, s.14

¹⁸⁷ PFEFFER, s.38

10. Şirket İçinde Terfiler

Bir işletmede terfilerin örgüt içerisinde olması iş görenleri işverene ve işvereni de iş görenlere bağlayarak sürekli eğitim ve gelişimi de teşvik etmektedir.¹⁸⁸Bu sayede işletme içerisinde koordinasyon, yönetime katılım, karşılıklı güven ve performans artışı da sağlanmaktadır.

Aynı zamanda bu şekilde terfi ederek yönetim kadrosuna yükselen iş gören, üretim sürecinin her aşamasında bulunarak o seviyeye geldiği için işin ayrıntılarını bilerek işletmeye daha verimli olmaktadır.

11. Uygulamaların Ölçülmesi

Kurumun uyguladığı çeşitli politikaların işletmeye sağladığı faydalar araştırılmaya çalışılmaktadır.

Örgütün uyguladığı politikaların başarı düzeyini belirleyen uygulamaların ölçülmesi, işletmenin ücret politikasının sektör ortalamasına göre nasıl olduğunu, eğitime harcanan zamanı, eğitim politikalarının uygulanışının kolaylaştırılmasını, iş görenlerin işletmeye sağladığı faydayı ortaya çıkarmaktadır.¹⁸⁹

Denetlenmeyen ve etkinliği bilinmeyen uygulamaların işletmeye nasıl bir fayda sağladığı bilinmemekte ancak uygulanan politikaların etkinliği ve işletmeye sağladığı verimlilik bilirse hem daha iyi uygulamaların devreye girmesi, hem de mevcut uygulamaların yeterli olup olmadığı hakkında bilgi edinilebilmektedir.

12. Bütünlük Felsefesi

Bütünlük felsefesi; işletmede uygulanan politika ve stratejilerin uyumunu ortaya koymaktadır.

Bütünlük felsefesiyle işletmede oluşturulan uygulamaların hepsinin işletme amaçlarına hizmet edip etmediği ve uygulanan diğer politikalarla uyum içerisinde olup olmadığı anlaşılabilir.

¹⁸⁸ PFEFFER, s.44

¹⁸⁹ PFEFFER, s.45-46

II. ŞİRKET BİRLEŞMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN DURUMU

İşletmeler malların ve hizmetlerin üretimi ve pazarlaması için faaliyetlerde bulunurken, yaşadığı çevre ile sürekli etkileşimde bulunmakta, örgütün kendisinden doğan iç çevre faktörlerinden de etkilenmektedir.¹⁹⁰Dünyada değişen ve gelişen ekonomik, siyasi, sosyal ve teknolojik koşullar işletmeleri yakından etkilerken, işletmenin iç bünyesinde yaşanan değişimler işletmede uyum sorunlarını ön plana çıkarmaktadır.

Şirket birleşmeleri, birleşen iki işletmenin de değişimine neden olmaktadır. Bu değişimler, insan kaynakları yönetimi üzerinde yoğun bir şekilde gözlenebilmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin, insan kaynakları planlaması, seçimi, geliştirilmesi, uyumlaştırılması, performans artırımı ve iş ortamı gibi süreçlerinde etkisi görülmektedir.¹⁹¹

“Şirket birleşmeleriyle beraber yeni oluşan işletmenin finans, personel, pazarlama, araştırma ve geliştirme bölümlerinde karmaşıklık artmaktadır”.¹⁹²

Küreselleşen dünyada rekabette önde olabilmek için işletmelere bir alternatif olan şirket birleşmelerinde birleşme sonrası, uygulanan politikalar, izlenen stratejiler, yönetim şekilleri, kurum kültürleri ve insan kaynakları yönetiminde değişimler yaşanmakta ve iş görenler bu değişimleri yadırgayabilmektedir.

Bölgesel ekonomik gelişme, yayılma, dağılma, örgütsel büyüme, üretim ve pazar koşullarındaki değişimler, teknolojik, toplumsal ve doğal çevrenin değişmesi örgütsel değişimi gerekli kılmakta ve şirket birleşmeleri ile şirket satın almaları örgütsel

¹⁹⁰ SERİNKAN, s.39-41

¹⁹¹Nancy K. NAPIER, Mergers and Acquisitions Human Resource Issues and Outcomes a Review and Suggested Typology, Journal of Management Studies, Boise State University, May 1989, s.280-281

¹⁹² ÖZUTKU, Şirket Birleşmeleri, s.49

değişimin nedenlerinden biri olmaktadır.¹⁹³ Bu nedenlerden örgütsel büyüme değişim için en önemli etken olarak sayılmaktadır.

Şirket birleşmelerinde, birleşme sonrasında insan kaynakları yönetiminin etkili kullanılması rekabet avantajını arttırmaktadır. Birleşen iki yada daha çok şirketin kurum kültürleri, uyguladıkları ücret politikaları, işletme politikaları, ödül-ceza sistemleri, iş ve görev tanımları, iş güvenceleri gibi faktörlerdeki farklılıklar personelin uyumsuzluğuna, motive olamamasına ve işe adapte olamamasına neden olabilmektedir.

İşletmelerin amaçlarına ulaşabilmek için giriştiği şirket birleşmelerinin getireceği avantajların yanı sıra birçok sorunu da beraberinde getirmektedir.

Şirket birleşmesi sonucunda yeni oluşan işletmenin insan kaynakları yönetimi şu sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır:

- 1- İş görenler arasında uyumsuzluklar,
- 2- Birleşen işletmelerin yöneticilerinin uzlaşma sağlayamaması,
- 3- Birleşen firmaların yönetici kadrolarının yeni kuruluşun yönetici gereksinmesini karşılayamaması,¹⁹⁴
- 4- Yeni kurulan işletmede ortak bir kültür yaratılamamasından kaynaklanan örgüt bağlılığının sağlanamaması,¹⁹⁵
- 5- Birleşen şirketlerin ücret sistemlerindeki ve yeni oluşan işletmedeki ücret sistemi arasındaki farklılıklar sonucu iş görenin işe karşı isteksizleşmesi,
- 6- Yaşanan yapısal değişimin iş görenin motivasyonunu olumsuz etkilemesi,
- 7- Yeni oluşan işletmenin idaresi, nasıl yönetileceği, organizasyonel yapının oluşturulması konusunda yönetimde görüş ayrılıklarının oluşması,
- 8- Yönetici ve iş gören beklentilerini, yeni oluşan işletme yapısının karşılayamaması,
- 9- Yeni oluşan işletmeye iş görenin yabancı olması nedeniyle, güvensizlik, belirsizlik ve şüphe duymasından kaynaklanan motivasyon eksikliği,¹⁹⁶

¹⁹³Ahmet DİKEN, "Büyüyen İşletmelerde Örgütsel Değişimin Gerekliliği ve Değişime Direnme Sorunu", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:2, Konya ,1999, s.170-171

¹⁹⁴ ÖZUTKU, Şirket Birleşmeleri, s.51

¹⁹⁵ Ayşe Can BAYSAL, *Çalışma Yaşamında İnsan*, Avcıol Basım Yayın, İstanbul, 1993, s.79

¹⁹⁶ DOZ, HAMEL, s.151

- 10- Yeni oluşan işletmede, iş görenin etkisini ve konumunu yitirme korkusundan kaynaklanan isteksizlik,¹⁹⁷
- 11- Yeni oluşan işletmede görev tanımlarının eksikliği,
- 12- Yöneticilerle, iş görenler arasında işbirliğinin sağlanamaması,
- 13- İş görenlerin değişime reaktif tepki göstererek, değişimi zorlaştırması,
- 14- Yeni oluşan işletme için iş gören ve yönetici yetersizliği,
- 15- Mevcut yönetici ve iş görenlerin işe yetersiz kalması,
- 16- Örgüt kültürlerinin farklılığı,
- 17- Her iki işletmede de aynı işi yapan personelin bulunması,¹⁹⁸
- 18- Birleşen işletmelerin farklı ödül-ceza sistemlerinin olması,
- 19- Organizasyon yapılarının farklı olmasından kaynaklanan adaptasyon sorunlarının yaşanması,

İşletmeler sürekli değişen çevre koşulları ile faaliyetlerine devam etmeye çalışmaktadır. İşletmelerin devamlılığını sağlayabilmeleri için mevcut durumlarını korumanın yanında ¹⁹⁹, ilerleyebilmeleri ve rekabette öne geçebilmeleri gerekmektedir. Bunun için işletmelerin günümüz koşullarındaki tercihi olan şirket birleşmeleri zorunlu hale gelmiştir. Fakat çok fazla avantajı peşinden getiren şirket birleşmeleri, insan kaynakları yönetimi için saydığımız sorunlara da neden olmaktadır. İşletmelerin bu sorunlara karşı birleşme öncesi önlemler alması gerekmektedir.

Şirket birleşmelerinde işletme yönetimi ile iş görenlerin sıkı ilişkiler içerisinde olması gerekmektedir. Yapılan organizasyonel düzenlemelere rağmen insan kaynakları yönetiminin ihmal edilmesi, birleşmelerin başarısız olmasına neden olmaktadır.²⁰⁰ Bu bağlamda şirket birleşmelerinin başarılı olması; amaçlarının iyi tanımlanmasına, iş kolunun iyi tanınmasına, gerçekçi varsayımlar konularak yüksek tutarlarda

¹⁹⁷ DOZ, HAMEL, s.159

¹⁹⁸ ÖZUTKU, Şirket Birleşmeleri, s.52

¹⁹⁹ Taner ACUNER, "Değişim Sürecinde Organizasyonel Süreklilik", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 2, 2000, s.2

²⁰⁰ "The Employment Impact of Mergers and Acquisitions in the Banking and Financial Services Sector, January 2001, (www.google.com, 28.09.2002)

borçlanılmamasına ve yüksek fiyat ödenmemesine, yalnız fiziki varlık değil, insan faktörünün de elde edildiğinin bilincinde olmasına bağlı olmaktadır.²⁰¹

Şirket birleşmelerinin, birleşecek işletmelerin yönetimlerinin birleşme öncesinden titizlikle incelenmesi, karşılaşılabilecek sorunların tespiti ve giderilmeye çalışılması, işletmelerin birleşme sonrası daha rahat olmasını sağlayacaktır.

III. BİRLEŞEN ŞİRKETLERİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN UYUMLAŞTIRILMASI

İşletmeler sadece yasal oluşumlar olmayıp, insan unsurundan oluşan birimler olması itibariyle, her kurumun kendine özgü kültürü, yerleşmiş iş yapma biçimleri, bilgi toplama ve değerlendirme farklılıkları, mali yapıları, iş görenlerinin davranış biçimleri, alışkanlıkları ve yönetim şekilleri vardır.²⁰² Bu anlamda birleşen işletmelerin bu farklılıkları giderebilmek için ortak bir çalışma neticesinde ortak değerler ve yönetim şekilleri gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

İşletme yönetimleri örgüt amaçlarını gerçekleştirebilmek için para, personel, malzeme, yer ve zaman kaynaklarından yararlanmakta ve bu kaynakların en önemlisi insan kaynakları olarak değerlendirilmektedir.²⁰³

Şirket birleşmeleri ile yaşanan örgütsel değişimde; örgütü oluşturan farklı öğeleri uyumlaştırma, özellikle teknoloji, süreç, yapı gibi sert öğelerle kendine özgü amaçları, değerleri, tutum ve davranışları olan insanları uyumlaştırma çok önemli olmaktadır. Birleşme sonrası, örgütün başarısı için insanlar dışındaki öğeler kolayca denetlenebilir nitelikte olmaktadır. Stratejiler değiştirilebilmekte, teknolojiler yenilenebilmekte, yeniden yapılanmaya gidilebilmekte ancak iş görenlerin değişimi kolay sağlanamamaktadır.²⁰⁴ Bu nedenle şirket birleşmelerinde yaşanan tüm bu değişimler içerisinde insan kaynakları yönetiminin uyumlaştırılması ve yeni oluşan

²⁰¹ ÖZUTKU, Şirket Birleşmeleri, s.55

²⁰² “Birleştirme Danışmanlığı”(www.tangram.com, 30.08.2002)

²⁰³ WILLIAMS ve EGGLAND , s.7-8

²⁰⁴ ÖZKARA, s.148

işletmede çalışan iş görenlerin yeni yapıya adapte olabilmesi için işletme yönetiminin yoğun çabasına gereksinim duyulmaktadır.

Küreselleşen dünyada rekabetin zorlaşmasıyla işletmelerin ayakta kalabilmeleri oldukça güç bir duruma gelmiştir. Küreselleşmeyle beraber yüksek kalite anlayışı ve beklentileri gündeme gelmiş ve bu da örgütteki insan unsurunu daha nitelikli duruma gelmeleri gereğini ortaya koymuştur. İnsan kaynakları yönetimi de örgütte çalışan iş görenin eğitim ve geliştirilmesini planlayıp, düzenlemek ile önemli bir görevi üstlenmiştir. İnsan kaynakları yönetimi sayesinde işletmeler rekabet avantajları sağlayabilmektedirler. Çünkü üretim faktörlerinin en önemlisi sayılan insanın örgüt için bir ikamesi yoktur ve en iyi şekilde eğitilip geliştirilmesi gerekmektedir.

İşletmelerin rekabet edebilmelerinde bu kadar önemli bir görevi üstlenen insan faktörünün yönetimi, birleşen işletmelerin başarılı olmasını sağlayabilmek için iki şirketin de, insan kaynakları yönetimi konusunda ortak bir görüş oluşturması gerekmektedir. Çünkü satın alınan işletmenin iş görenleri yaşadıkları bu örgütsel değişim karşısında reaktif tepkiler oluşturabilmekte ve işletmenin başarısını görebilmek uzun yıllara dayanabilmektedir.²⁰⁵ Bu nedenle birleşen işletmelerin iş görenlerinin ve insan kaynakları yönetiminin uyumlaştırılması işletmenin başarı şansını artırmaktadır.

Birleşme ve devralmalar sonrasında insan kaynakları yönetiminin uyumlaştırılması birleşmenin başarısını etkileyen en önemli konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü iş görenlerin bu değişime tepki göstermesi başka konularda da tepkilerin gelmesini tetiklemektedir. Birleşmelerin başarısız olmasının temel nedeni ana süreçlerdeki yönetimin verimsizliğidir. İnsan kaynakları yönetimi konusunda personel problemlerinin hızla çözüleceğine ve yeni oluşan işletmede edinecekleri statülere uyum sağlayacaklarına inanmaları gerekmektedir. Birleşme sonrası başarısızlığın temelinde bunun yanında kültür çatışmaları yatmaktadır. Yani birleşme sonrası davranış süreci başarının yakalanmasında önemli bir etken olmakla, insan kaynakları yönetiminin üzerinde durması gereken bir konu olmaktadır.²⁰⁶

²⁰⁵ PIKULA, s.10

²⁰⁶ John W. HUNT, Stephen DOWNING, Mergers, Acquisitions and Human Resource Management, London Business School, s.197-199

Şirket birleşmeleri ile yaşanan yapısal değişim, yeni oluşan işletmede insan kaynakları yönetiminin örgüt amaçlarını başarmak için yapması gereken işler, işler arasındaki ilişkiler, işleri yapacak kişilerde aranacak özellikler, pozisyonların yetki ve sorumluluklarının yeniden tasarlanmasını içermektedir.²⁰⁷ Şirket birleşmeleriyle yapısal bir değişim sürecine giren işletmelerin, insan kaynakları yönetiminin uyumlaştırılabilmesi için bu etkenler yeniden tasarlanarak, iş görenlere benimsetilmeli ve iş görenler yaşanan değişimin bir parçası haline getirilebilmelidir.

Şirket birleşmeleri ile yaşanan örgütsel değişim esnasında iş görenlerin bu değişimi olumlu karşılaması için, insan unsurunun eğitimi ve geliştirilmesine önem verilmesi gerekmektedir. Değişimin her safhasında mevcut olan insan faktörünün değişim konusunda bilgilendirilerek, sürekli eğitilmeleri ilke edinilmelidir.²⁰⁸

A) İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANLAYIŞININ UYUMLAŞTIRILMASI

İşletmeler günümüz koşullarında rekabette önde olabilmek, başarılı olabilmek ve kârını artırabilmek için insan kaynakları yönetimine gereken önemi vermek zorundadır.²⁰⁹

Şirket birleşmelerinde birleşme kararını öneren finansçılar, kararı veren yönetim kurulu ve birleşmenin uygulayıcıları ise İnsan kaynakları yöneticileri olmaktadır. Bu anlamda adil, tarafsız, başarılının yanında olduğunu hissettirebilen bir insan kaynakları yönetimi birleşmenin sinerji etkisi yaratmasını sağlayabilmektedir. Ayrıca birleşen şirketlerin iş görenlerinin sorunlarını en aza indirgeyebilmek için kararların hızlı uygulanması ve iş görenlerin bu değişimden haberdar olması gerekmektedir.²¹⁰

İnsan kaynakları yönetimi işletmenin en önemli birimi olmakla insan ilişkilerini düzenlemekte, yerinde uygulamalar ile iş görenlerin motivasyonlarını, işe bağlılıklarını, örgüte katkılarını sağlamaktadır.

²⁰⁷ ÖZKARA, s.72

²⁰⁸ Refik BAYDUR, "Değişim ve Gelecek", *Executive Excellence Dergisi*, Sayı:9, Aralık 1997, s.13

²⁰⁹ "Standartımız Türkiye Değil", *Macro Dergisi*, Ağustos, 1996, s.61

²¹⁰ Rıfat DANIŞMAN, *Şirket Birleşmelerinde İnsan Kaynakları*, (www.insankaynaklari.com, s.1-2, 29.08.2002)

Bu anlamda birleşen işletmeler açısından insan kaynakları yönetimi anlayışının uyumu çok önemli olmaktadır. Yeni oluşan işletme yönetimi üretim sürecinin her aşamasında görev alan insan faktörünün seçilmesi, ücretlendirilmesi, planlanması, işe alınması, eğitim ve geliştirilmesi, performans değerlemesi ve kariyer beklentileri, iş gören tatmini ve işe motivasyonu konularında ortak bir karar oluşturması gerekmektedir. Zira örgütlerin can damarını oluşturan insan faktörünün örgüte sağladığı faydanın artışı bu etkenlerin en uygun şekilde yerine getirilmesi ile mümkün olmaktadır.

İşletmede çalışan iş görenler ve yöneticiler birleşme sonrasında işletmenin; çalışma koşullarında, politika ve stratejilerinde, örgüt kültüründe oluşacak değişimlerden önemli ölçüde etkilenmektedirler.²¹¹ Birleşen iki şirketin ayrı örgüt kültürleri, ayrı politika ve stratejileri ile çalışma koşulları vardır. İş görenler birleşme sonucu oluşan yeni şirketin politika ve stratejilerine, örgüt kültürüne ve çalışma koşullarına adapte olabilmelidirler. Bu da üst yönetimin görevi olarak önemle üzerinde durulması gereken bir sorun olmaktadır.

İşletme yönetimleri birleşme sonucunda bu sorunlarla yüz yüze gelmemek ve yaşanan değişime iş görenin ve yöneticilerin desteğini kazanabilmek için; mevcut uygulamaların yetersizliğine, gelişmekte olan rekabet stratejisinin bir analizini yaparak, bu strateji uygulamalarının sonuçlarına, diğer şirket gezileri sonucu elde edilen bilgiler neticesinde daha iyi uygulamaların olduğuna iş gören ve yöneticileri ikna edebilmelidir.²¹² Bunun yanında insan kaynakları yöneticisi birleşmelerin iş hayatının doğasından kaynaklandığını, birleşmenin bireysel büyümek için bir fırsat olarak görülmesi gerektiğini iş görenlerine anlatabilmelidir.²¹³ Bu sayede ikna olmuş iş gören ile orta ve alt kademe yöneticileri yeni oluşan insan kaynakları yönetimi anlayışına tepki göstermektense desteklemeyi tercih edecektir.

²¹¹ SERİNKAN, s.47-48

²¹² PFEFFER, s.180

²¹³ DANIŞMAN, s.2

1. Örgüt Kültürlerinin Uyumlaştırılması

Kültür, insan davranışlarında kendini gösteren ortak değerler sistemi olarak yatay, demokratik, esnek ve değişebilir bir örgütte sağlam temellere dayanmaktadır.²¹⁴

İşletmeler; amaçlarına ulaşmayı, başarı kazanmayı, iş yaşamında gereksinimlerini karşılamayı sağlayacak bir örgüt kültürü oluşturmak zorundadır.²¹⁵

Şirket birleşmelerinde, birleşen şirketlerin örgüt kültürü farklı olmakta ve şirket yönetimi yeni oluşan şirket için bilinçli bir şekilde örgüt kültürünü benimsetebilmelidir.

Şirket birleşmelerinde yaşanan kültürel değişim, iş gören yabancılaşmasını örgütsel bağlılığa dönüştürerek etkinliği ve verimliliği arttırmak ve örgütün çevresine uyumlanmasını sağlamaktadır.²¹⁶

“Örgüt kültürü, işletme üyelerinin değişik durumlarda nasıl davranacaklarını belirleyen, genel kabul görmüş ve köklü inanç, tutum, beklenti ve varsayımlardan oluşmakta ve işletmenin iç ve dış çevresindeki değişimlere uyum sağlamasına yardımcı olmaktadır”²¹⁷.

Birleşen şirketlerde örgüt kültürünün uyumlaştırılması örgütün başarısı açısından büyük bir öneme sahiptir. Oluşturulan örgüt kültürü, iş görenlerin aynı değerlere sahip olmasını ve örgüte bağlılığını sağlamakla beraber, ödüllendirme sisteminin oluşturulmasında da rol oynamaktadır.²¹⁸

İşletme içerisinde bireylerin ve grupların işletme ile bütünleştirilerek ortak hedefe varmasını sağlamak insan kaynakları yönetiminin görevi olmakla işletmede çalışanların bir uyum içerisinde işletmenin hedeflerini gerçekleştirmek için çalışmalarını sağlamaktadır.²¹⁹

Örgüt kültürü işletmenin hedef ve amaçlarına ulaşabilmek için oluşturulmaktadır. Şirket birleşmelerinde insan kaynakları yönetiminin önemli bir

²¹⁴ Stephen R. COVEY, “Değişen Kültür”, *Executive Excellence Dergisi*, Sayı: 6, Eylül 1997, s.3

²¹⁵ Bill ADAMS ve Cindy ADAMS, “Şirket DNA’sı Genetik Kod”, *Executive Excellence Dergisi*, Sayı:6, Eylül 1997 s.11-12

²¹⁶ ÖZKARA, s.85

²¹⁷ SERİNKAN, s.48

²¹⁸ Ali Rıza TERZİ, *Örgüt Kültürü*, Nobel Yayınları, Ankara, 2000, s.67

²¹⁹ SERİNKAN, s.48

görevi olan, yeni örgüt kültürünün benimsetilmesi oldukça zor bir görev olarak karşımıza çıkmaktadır. Birleşen her iki şirketin çalışanlarının tek bir çatı altında toplanmasıyla çeşitli sorunlar ortaya çıkmaktadır. Yeni örgüt kültürüne iş görenin adapte olamaması da bu sorunların en önemlilerinden sayılabilmektedir.

Şirket birleşmeleriyle yada satın alınmasıyla beraber değişen örgüt kültürüne iş görenin adaptasyonunda insan kaynakları yönetimi önemli bir görevi üstlenmektedir. İnsan kaynakları yöneticisi, insanın bu değişimi kabul etmesinin önemini kavrayarak, iş görenleri birleşme hakkında bilgilendirmeli, örgütsel iletişimi sağlamalı, uyumlu çalışabilmelerini ve eğitimlerini gerçekleştirebilmelidir²²⁰.

Birleşme sonrasında üst yönetim farklı örgüt kültürlerinin oluşmasından şu şekilde faydalanabilmelidir.²²¹

-Yaratıcılığı artırmak, farklı kültürlerden iş görenler çıkan sorunlar karşısında farklı çözüm yolları sunabilmektedir. Bu nedenle kültürel değişimin zorla değil, iş gören benimsemesi sonucu değişmesi daha uygun olacaktır.

-Esneklik, farklı bakış açılarının bulunduğu örgüt daha esnek bir örgüt yapısı ortaya koyabilecektir.

-Yeni üyeler almak, farklı kültürden gelen iş görenlerin adaptasyonu için süreçlere katılımları ve kalifiye iş görenin işletmeye çekilmesi sağlanmalıdır.

-Maliyet azaltma, farklı kültürlerden gelen iş görenlerin işe gelmeme, iş değiştirme ve işten ayrılma oranları azaltılarak maliyetler düşürülebilmektedir.

Şirket birleşmeleri ile beraber yaşanan kültürel değişim ve karmasının uyumlaştırılabilmesi ve iş görenlere benimsetilebilmesi için; birleşme öncesi varolan kültür analiz edilerek kültürel kod çözülmeli, örgüt kültürünün değişik durumlardaki tepkisi belirlenmeli, birleşme sonrası yaratılmak istenen örgüt kültürü belirlenerek yeni alışkanlıklar oluşturulmalıdır. Zira insan davranışları alışkanlıklar üzerine

²²⁰Seçil TAŞTAN, "Değişim ve Değişen İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkileri ve Rolü", (www.insankaynakları.com,s.5, 30.08.2002)

²²¹ Enver ÖZKALP, Çiğdem KIREL, "Globalleşen Örgütler ve Örgütsel Davranışın Bu Süreçteki Yeri ve Yeni İlgi Alanları", Erciyes Üniversitesi, 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, Nevşehir,25-27 Mayıs 2000

şekillenmektedir.²²² Bu nedenle birleşme sonrasında örgüt kültürünün değiştirilerek ortak bir kültür oluşturabilmek için İnsan kaynakları yönetimi yeni değer ve alışkanlıkları iş görene benimsetebilmelidir.

Birleşme sonrası yeni oluşan işletmede, iş görenlerin bu değişime uyum sağlaması için; üst yönetim davranışları ile olumlu rol modelleri oluşturmalı, yeni değerler ortaya koymalı, yeni değerlerin kabulü için ödül sistemleri oluşturmalı, yazılı olmayan kurallar yerine kuralları yerleştirerek uygulamalı ve iş değişimi ve transferleri ile alt kültürleri yeniden düzenlemelidir.²²³

Şirket birleşmelerinde örgüt kültürlerinin uyumlaştırılarak, yeni oluşan işletmede ortak bir kültür yaratabilmek için; örgütte tepe noktalarda bulunan insanlar değiştirilmeli, iş görenler rotasyon ile farklı işler hakkında da bilgilendirilmeli, örgütsel değişimden korkmalarını engellemek için eğitim verilmeli, yeni oluşan kültürü destekler ödül sistemi oluşturulmalıdır.²²⁴

2. İşletmede Çalışan İş görenlerin Uyumlaştırılması

İşletmede çalışan iş görenler ve yöneticiler emeklerinin karşılığı olan ücreti almayı, sosyal güvenlik haklarının verilip korunmasını, işlerinin sürekli olmasını, aynı işi yapanlar arasında ayrılık gösterilmemesini, yaptığı işten keyif almayı, takdir edilmeyi ve işletmede olup bitenlerden zamanında haberdar olmayı istemektedirler.²²⁵ İşletme iş görenlerinin bu gereksinmelerini karşıladığı zaman, onların motivasyonunu ve işletmeye sağlayacakları verimlerini arttırabilmektedir. Şirket birleşmeleri yada satın almalarında iş görenin reaktif tepki vermemesi ve bu değişime engel teşkil etmemesi için iş görenleri değişimin bir parçası haline getirmesi gerekmektedir.

Örgütün yapısında bir değişim söz konusu olduğunda iş görenlerin bunu kabullenmeleri yönetimin önceden önlem almasıyla mümkün olabilmektedir. Özellikle

²²² Clotaire G. RAPAILLE, "Şirket Kültürünü Değiştirmek", *Executive Excellence Dergisi*, Sayı:6, Eylül 1997, s.16

²²³ TERZİ, s.115

²²⁴ TERZİ, s.120-121

²²⁵ SERİNKAN, s.47

birleşen şirketlerde, iş görenler oluşan yeni yapılanmaya adaptasyonda güçlükler yaşayabilmektedirler.

Şirket birleşmelerinde üst düzey yöneticiler arasında görüş birliğinin sağlanamaması²²⁶, iş görenler arası uyumsuzluklar, iş gören, üst ve orta düzey yöneticilerine uygulanan ödül-ceza sistemlerinde yaşanan değişiklik²²⁷, yeni oluşan işletme politika ve stratejilerindeki farklılıklar, ücret politikasının değişimi ve görev alacak iş görenlerden hangisinin seçileceği konusunda üst düzey yönetimde çıkan fikir ayrılıkları iş görenin işe uyumunu olumsuz etkileyecek unsurlar olarak tanımlanabilmektedir.

Şirket birleşmelerinde yeni bir şirket oluşturulması yada satın alma ile diğer şirkete dahil olma örgütsel değişimi ifade etmektedir. Bu durumda iş gören; örgüte yabancılaşma, başarısız olma korkusu, statü ve yetki kaybı, belirsizlik ve kendi çıkarlarını koruma gibi nedenlerden dolayı örgüte adaptasyonda güçlüklerle karşılaşarak, bu değişime direnme ve hoşnutsuzluk davranışları sergileyebilmektedir.²²⁸

Şirket birleşmesi çalışanlar için endişe, şüphe, belirsizlik gibi hisleri de beraberinde getirerek, birleşme sonrası farklı şirket kültürlerinden gelen çalışanlar arasında çatışmaların ve uyumsuzlukların meydana gelmesine neden olmaktadır.²²⁹

İş görenlerin yaşanan örgütsel değişime adapte olabilmeleri için değişim sürecine katılımları, değişim sonucu oluşabilecek endişe ve korkularını dile getirme imkanı, değişim hakkında bilgilendirme ve değişimin olumlu sonuçlarının anlatılması, gerçekleştirilmelidir.²³⁰

Şirket birleşmeleri nedeniyle birleşen işletmeler açısından örgütsel bir değişim yaşanmaktadır. Yeni oluşan işletmede birleşme öncesine göre; kültürde, politika ve stratejilerde, süreç ve sistemlerde, amaç ve hedeflerde değişimler gerçekleşmektedir. Bu

²²⁶ ÖZUTKU, Şirket Birleşmeleri, s.51

²²⁷ BÜLBÜL, s.196

²²⁸ Hüseyin ÖZGEN, Ferit ÖLÇER, "İşletmelerde Örgütsel Değişime Direnme ve Bu Sorunun Çözümlemesi Üzerine Bir Araştırma", *Çukurova Üniversitesi Dergisi*, s.128

²²⁹ ÖZUTKU, Şirket Birleşmeleri, s.58

²³⁰ David HUSSEY, *Değişim Yönetimi* (Çev: Ali Çimen, Managing Change), Timaş Yayıncılık, İstanbul, 1998, s.67

anlamda insan kaynaklarının bu değişimlerden olumsuz etkilenmesini önlemek, yeni oluşan işleme adapte olabilmelerini sağlamak ve iş görenlerin uyumunu sağlamak için şu hususlara dikkat etmesi gerekmektedir.²³¹

a) Değişim üst düzeyde bulunan yöneticiler tarafından desteklenmelidir.

b) Birleşme sürecine katılan gerek yönetim gerekse iş görenlerin istekli olması gerekmektedir.

c) Birleşme sürecinde olan tüm çalışanlar bilgilendirilmelidir. Bilgi sahibi olan çalışanlar böyle bir değişime direnmek yerine destek olacaklardır.

d) Kurum ve bireylerin, işletmelerin birleşmeleriyle oluşan örgütsel değişime hazır ve istekli olmaları gerekmektedir.

e) Birleşmenin gerçekleşmesinde görev alan yönetim ve iş görenlerin böyle bir değişimin farkında olmaları gerekmektedir.

f) Birleşme sonrası örgütsel koordinasyon sağlanmalıdır.

Birleşen işletmelerin insan kaynaklarının, yeni oluşan işleme uyum sağlayabilmeleri örgütün eğitim desteğini gerektirmektedir. "İş görenlerin davranışlarında istenilen yönde bir değişim yaratmak için iletişim, grup üyeliği, karar verme, liderlik, işbirliği ve rekabet gibi temel örgütsel süreçlerdeki sorunları çözme, potansiyel çatışma alanlarını denetim altında tutma ve çözme, insan davranışlarını tanımlama ve iyileştirme, duyarlılık eğitimleri, kariyer planlama, takım çalışması gibi faktörlerden yararlanması gerekmektedir".²³²

B) İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN POLİTİKA VE STRATEJİLERİNİN UYUMLAŞTIRILMASI

Şirket birleşmeleriyle, işletmenin amaçlarında değişim gerçekleşmektedir. İşletme yönetimi yeni oluşan işletmenin ölçeğinde yaşanan büyümeden dolayı amaçlarını daha kapsamlı hale getirerek daha zor hedefler belirleyebilmektedir.

²³¹İrfan ERDOĞAN, *Eğitimde Değişim Yönetimi*, Pegem A Yayıncılık, Ankara, Nisan 2002, s.53-56

²³² ÖZKARA, s.99

Amaçların değişmesi yada gelişmesiyle işletmenin amaçlarına ulaşmak için izlediği stratejilerde ve politikalarda da değişimler söz konusu olmaktadır.²³³ Birleşme sonrası yeni oluşan işletmenin amaçları belirlendikten sonra, bu amaçlara nasıl ulaşılabileceği konusunda stratejiler oluşturulmaktadır. Örgüt politika ve stratejilerinin uyumlaştırılabilmesi için, yeni oluşan işletmenin amaçları, rekabet koşulları, rekabet gücü ve örgüt kapasitesi belirlenmektedir.²³⁴ İnsan kaynakları yönetimi politika ve stratejilerinin uyumlaştırılması örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlayacağı gibi işletme verimliliğinin artırılmasına da katkıda bulunmaktadır.

İşletmelerin stratejileri ve politikalarının belirlenmesinde müşteriler, tedarikçiler, çalışanlar, diğer kuruluşlar, hissedarlar, rakipler, sosyal çevre, yasalar, ekonomik göstergeler ve yeni teknolojiler önemli faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır.²³⁵ Birleşen işletmeler için bu faktörler farklı bir hal alarak yeni politika ve stratejilerin oluşmasını sağlamaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi de işletmenin amaçlarını gerçekleştirebilmek için üretim faktörlerinden olan insanın en etkin ve verimli çalıştırılabilmesi için strateji ve politikalar geliştirmektedir. İş güvencesi, eşitlik, işe alımda seçicilik, uygun ücret sisteminin oluşturulması, iş görenlerin ödüllendirilmesi, açıklık, iş gören katılımının sağlanması, eğitim ve terfiler insan kaynakları yönetiminin politikaları olarak örgütün etkinliğini ve verimliliğini artırmayı amaçlamaktadır.

Çalışanlara olabildiğince güvenli bir iş ortamı sağlamak, çalışanları tam kapasite çalışmaya teşvik etmek, çalışanların performanslarını arttıracak bir ücret vermek, çalışanların terfilerini gerçekleştirmek insan kaynakları yönetiminin politikaları olup²³⁶, çalışanların örgüte sağladığı faydaların artırılması ile örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesini sağlamaktadır. Birleşen işletmelerin uyguladıkları politikaların farklı olması doğal olmakla beraber yeni oluşan işletme için yeni politikalar oluşturulmalı ve tüm yönetim ve iş görenlere benimsetilmelidir. Birleşen işletmelerden yeni oluşan işletmeye geçen iş görenlerin ücretleri arasındaki dengesizlikleri

²³³ ÖZKARA, s.62

²³⁴ AYKAÇ, s.12

²³⁵ ÖZUTKU, İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Açıdan İncelenmesi, s.199

²³⁶ SERİNKAN, s.47

giderilmesi, iki şirketten de gelen iş görenlerin terfileri için adil bir sistem oluşturulması, iş görenlere açık ve eşit davranılması, iki şirketten de gelen iş görenlere aynı ödül sisteminin uygulanması, süreçlere katılımlarının sağlanması ve eğitimlerine önem verilmesiyle insan kaynakları yönetimi politikalarının uyumlaştırılması gerçekleştirilebilmektedir.

C) İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN SİSTEM VE SÜREÇLERİNİN UYUMLAŞTIRILMASI

“İnsan kaynakları yönetimi, örgütün insan kaynaklarının verimli ve etkin bir şekilde yönetilmesine yardımcı olarak, toplumun ve iş görenlerin gereksinmelerini, taleplerini ve umutlarını tatmin edici bir şekilde yerine getirmeye çalışmaktadır.”²³⁷ Yaşanan örgütsel değişim safhasında süreçlerin uyumlaştırılması, mevcut iş süreçlerinin ve analizlerinin yeniden tasarlanmasını içermektedir.²³⁸

Şirket birleşmelerinde insan kaynakları sistem ve süreçlerinin yeniden tasarlanmasına yada mevcut sistem ve süreçlerin tüm personele benimsetilmesine ihtiyaç vardır.

Sanayi Devriminden sonra gelişen yönetim yaklaşımlarıyla çalışma sistemleri sürekli değişim halinde olmuştur. Geleneksel sistemde Taylor’un ilkeleri esas alınmış ve buna göre; çalışanlar dar bir çerçeveye sınırlanmış işler yapmakta, terfi ve transferler olmadığı sürece işlerinde kalmaktadırlar. Ücret ise işin türüne göre belirlenmektedir ve çalışanların çok az konu hakkında söz hakkı bulunmaktadır.²³⁹

Yeni çalışma sistemlerinde ise; ekip çalışması, görevlerin planlanması, hazırlanması, gerçekleştirilmesi ve kontrol edilmesi söz konusu iken, çalışanlar tamamladıkları işlere göre ücret alırken, yönetime katılımları ve becerilerini sürekli eğitim ile geliştirmeleri söz konusu olmaktadır.²⁴⁰ Bu anlamda birleşen işletmelerin çalışma sistemlerindeki farklılıklar iş görenler üzerinde doğrudan bir etki yaratmaktadır

²³⁷ SERİNKAN, s.40

²³⁸“Süreçleri Yeniden Yapılandırma”(www.insankaynaklari.com, ,s.1, 29.08.2002)

²³⁹ BAYSAL, s.70

²⁴⁰ÖZUTKU Hatice,İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Açıdan İncelenmesi, s.10

ve iş görenlerin birleşme sonrası oluşan işletmenin çalışma sistemine adapte olabilmesi için yönetimin desteğine ihtiyaç duyulmaktadır.

Şirket birleşmeleri ile beraber değişen sistem ve süreçlerin uyumlaştırılmasında sistemlerin yapısı çok önemli olmaktadır. Örgüt sistem ve süreçlerinin kapalı olması durumunda yaşanan değişime uyarlanmaları çok zor olmaktadır. Çünkü kapalı sistemler yeni düşünce ve görüşleri kabul etmek istemez, açık sistemler de ise değişime duyarlı bir yapı söz konusudur. Dolayısıyla açık bir şekilde yapılanmış ve bu şekilde yönetilen sistemler yeni görüş ve düşüncelere açık olmakla değişimi olumlu karşılayabilmektedir.²⁴¹

İnsan kaynakları yönetimi, meydana gelen değişimler karşısında, iş görenlerin yeni oluşan koşullara uymasını sağlamaya çalışmaktadır. Fakat bunun için belli bir zaman dilimine ihtiyaç duyulmaktadır.

Organizasyon yapıları esnek ve basık olan işletmelerin yaşadığı şirket birleşmelerinde iş gören ve orta düzey yöneticilerden değişimi gerçekleştirecek takımlar oluşturulması, üst yönetimin örgüt kültürü, sistem ve süreçleri yeniden tasarlaması daha kolay gerçekleşebilmektedir.²⁴²

Yeni kurulan işletmede, işe gidiş geliş saatleri, dinlenme ve mola zamanları, sosyal hakları, iş güvenceleri, yönetimin esnekliği gibi faktörler değişime uğrayabilmektedir. Bu durumda iş gören işe adaptasyonda zorluklar, endişeler ve güvensizlikler yaşayabilmektedir.

Birleşen işletmeler açısından örgüte ait süreçlerin daha etkin ve verimli hale getirilebilmesi için yeni oluşan işletme için yeniden tasarlanarak, işletme yönetimi ve iş görenlerine kabul ettirilmesi gerekmektedir.

Şirket birleşmelerinde insan kaynakları yönetimi sistem ve süreçlerinin uyumlaştırılabilmesi için; mevcut insan kaynakları yönetimi sistem ve süreçleri yeniden

²⁴¹ Gregor A. GULL, Dönüşümü Anlamak, *Executive Excellence Dergisi*, Sayı:9, Aralık 1997, s.9

²⁴²Serkan BAYRAKTAROĞLU, "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi: İşyerinde Öğrenme Boyutu", Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, s.451

gözden geçirilmeli²⁴³, insan kaynakları yönetimi kapsamında yapılan işler basitleştirilerek paralel işler birleştirilmeli ve gereksiz işler kaldırılmalıdır.²⁴⁴

Şirket birleşmeleri de bir çeşit yeniden yapılanmayı gerektirmekte ve yeni oluşacak işletme için yeni yönetim şekilleri ve sistemleri uygulanabilmektedir. Birleşme ile beraber işletmeler çeşitli avantajlar elde etmek isterlerken sistem ve süreçlerin uyumlaştırılmasına dikkat etmek zorundadırlar. Bu şekilde yeniden yapılanmaya giden işletmeler yeni oluşan işletmenin başarılı olmasını sağlayabilmek için iş gören, sistem, süreç,yönetim, politika ve stratejilerin uyumlaştırılması konularını önceden dikkatle ele almak mecburiyetindedir.

D) İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ DEPARTMANININ YENİDEN TASARLANMASI

Birleşme sonrasında yeni oluşan işletmenin insan kaynakları yönetiminin yeniden tasarlanmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Birleşen iki şirketin de insan kaynakları yönetimi konusunda uygulamaları farklı olmakta ve yeni oluşan işletme için insan kaynakları yönetimi departmanının oluşturulmasında ortak bir fikrin benimsetilmesi gerekmektedir.

İşletmeler birleşme kararı aldıktan sonra uygulamaya sokacakları insan kaynakları yönetimi programının başarıya ulaşabilmesi için; işletmenin faaliyet gösterdiği pazarda yerini belirlemesi, faaliyet alanı ile ilgili gelişmeleri izlemesi ve analizler yapması, bu gelişmelerin işletmede uygulanabilirliğinin belirlenmesi, işletmenin esnek bir yapıya kavuşması, takım çalışmasını, kendi başına karar vermeyi ve sorunları çözmeyi sağlayacak insan ilişkilerinin kurulmasını, bu uygulamaları yerine getirebilecek başarılı, bilgili, dinamik, çalışkan, öngörülü, değişime çabuk adapte olabilen iş görenlerin iş başına getirilmesi ve eğitim ile desteklenmesi gerekmektedir.²⁴⁵

İnsan kaynakları yönetimi;iş tanımlarını, iş analizlerini, işgören ihtiyacının belirlenmesini, seçimi ve yerleştirilmesini, eğitilmesini, ücret ve kariyer planlamasını,

²⁴³ AKYÜZ, s.31

²⁴⁴Bülent TOKAT ve Hakan KARA, “Yeniden Yapılanma Stratejileri”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Kasım 1999, Yıl: 1, Sayı: 3, s.3

²⁴⁵ AKYÜZ, s.34-35

performans değerlemesini ve işgören motivasyonunu görev edinmiş bir birim olarak yeniden tasarlanmasında bu fonksiyonların hepsinin yeniden tanımlanmasını ve birleşme sonrası işletmeye en uygun olan şekliyle uygulamaya konulmasını kapsamaktadır. Her işletmenin kendine özgü kültür, politika, strateji, amaç ve hedefleri ve bunları gerçekleştirecek insan faktörünün yönetim ilkeleri mevcuttur. Bu nedenle birleşen işletmelerin birçok sorunla karşılaşması olası bir gerçektir. Yeni oluşan işletmede yeniden tasarlanan insan kaynakları yönetimi, geçmiş yönetim alışkanlıkları yok edilerek, iş görenlerin yeni tasarımı benimsemesi sağlanmalıdır.

Birleşme sonrası yaşanan örgütsel değişim iş görenlerin ve yöneticilerin bu değişime direnmelerine ve yeni oluşan işletmenin kültürüne, insan kaynakları politika ve stratejilerine, amaç ve hedeflerine uyum sağlayamamasına neden olabilmektedir. Şirket birleşmeleriyle yeni oluşan işletmenin değişen örgütsel yapısı, iş görenlerin iş güvencesi, ekonomik durum ve statü açısından bir tehdit olarak algılanmasına neden olabilmektedir. Ayrıca değişim konusunda bilgilendirilmeyen, katılımı sağlanamayan iş gören ve yöneticiler uyum sorunlarıyla karşı karşıya kalmaktadır.²⁴⁶ Bu anlamda yeniden tasarlanan insan kaynakları departmanına, iş görenlerin uyumlaştırılabilmesi için bu değişim ile ilgili bilgilendirilmeli, sürece katılımları sağlanmalı, yeni işletme yönetimine güvenleri sağlanmalı ve değişimin etkileyeceği tüm yönetici ve personele eğitim verilmelidir.

İnsan kaynakları yönetimi departmanının yeniden tasarlanmasında insan kaynakları kadrosuna önemli görevler düşmektedir. İnsan kaynakları programlarını tasarlamak, geliştirmek, koordine etmek ve kolaylaştırmak bu birimin görevi olmakla beraber yeniden tasarlanan bu birime tepki gösterebilecek iş görenleri de içerisinde bulundurmaktadır.²⁴⁷

Birleşme sonrasında yeni oluşturulan işletmede yapılan insan kaynakları departmanının yeniden yapılandırılması, kurum kültürünün kaynaştırılması, sistem ve süreçlerin uyumlaştırılması gibi projelerin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için iş görenlerin iyi bir iletişim kurması sağlanmalı, iş görenler ile üst yönetim sürekli iletişim

²⁴⁶ ERDOĞAN, s.71

²⁴⁷ Jac FITZ-ENZ ve Jack J.PHILLIPS, A New Vision For Human Resources,1998”(Çev. Pınar Alp Dinç, *İnsan Kaynaklarında Yepyeni Bir Vizyon*, İstanbul, 2001, s.94

halinde bulunmalı ve iş görenlerin gelecek ile ilgili endişelerinin giderilmesi gerekmektedir. Zira yeniden yapılandırmaların yavaş yürütülmesi personelin motivasyonunun azalmasına ve mevcut müşterilerin kaybına neden olacaktır.²⁴⁸Bu anlamda yeniden yapılandırılan insan kaynakları yönetimi departmanı için iş görenler arası iletişim, yeniden yapılanma süreçlerine iş gören katılımı ve güven sağlanmalıdır.

İnsan kaynakları yönetimi departmanının yeniden tasarlanmasında; iş görenlerin bu değişimi istemelerini sağlamak için işletmeye olan bağlılıkları artırılmalı, yeniden tasarlanmayı gerçekleştirebilecek yetenekli iş görenlerin bu süreçte görev almaları sağlanmalı, örgüt vizyonu ve beklentiler bütün iş görenlerin anlayabileceği şekilde açık olmalı ve işletme içi bilgi akışı sağlanmalıdır.²⁴⁹

²⁴⁸“Banka Birleşmeleri ve Devralmaları Sorunlar, Önlemler ve Öneriler” (www.tbb.com, s.11, 25.08.2002)

²⁴⁹Milan MORAVEC, “Başarılı Değişim”, *Executive Excellence Dergisi*, Sayı:9, Aralık 1997, s.18

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OYAKBANK SÜMERBANK BİRLEŞMESİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN DURUMU

I. ARAŞTIRMANIN TASARIMI

A) ARAŞTIRMANIN KONUSU

Ülkemizde yaşanan ekonomik krizler neticesinde zor duruma düşen bankaların buldukları durumdan çıkmalarını sağlayabilecek olan şirket birleşmeleri kapsamında Oyakbank ile Sümerbank birleşmesinin nedenleri, birleşmenin gerçekleşmesi sırasında ve sonrasında işletmelerin İnsan kaynakları yönetimi departmanlarında çıkan sorunlar ve bunlara çözüm önerileri, araştırmanın konusunu oluşturmaktadır.

B) ARAŞTIRMANIN AMACI

Türkiye’de yaşanan ekonomik krizler sonucunda zor duruma düşen finans sektörünün en önemli yapı taşları olan bankaların kurtuluşu için birleşme yolunu seçmesi ve yaşanan birleşmelerde birleşme öncesi ve sonrası karşılaşılan sorunların tespiti uygulamanın amacını oluşturmaktadır. Ekonomik kriz sonrasında sıkça rastladığımız banka birleşmelerinden Oyakbank’ın Sümerbank’ı satın almasıyla gerçekleşen birleşmenin amaç ve nedenleri inceleme kapsamında yer almaktadır.

Bu araştırmada amacımız;

-Türkiye’de yaşanan şirket birleşme ve satın almalarının nedenlerini saptamak ve değerlendirmek,

-Birleşmede karşılaşılan içsel ve dışsal sorunları belirleyerek, birleşmeden insan kaynakları yönetiminin nasıl etkilendiğini belirlemek,

-Birleşme öncesi ve sonrası sorunları belirleyerek değerlendirebilmek,

C) ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

1. Araştırmanın Evreni

Araştırma konusunu oluşturan Oyakbank Sümerbank birleşmesi Türkiye çapında faaliyet gösteren bankalar olduğu için hem Genel Müdürlük bünyesindeki birimleri ve hem de Afyon Şubesini kapsamına almaktadır.

2. Örneklemin Seçimi ve Örnekleme Oluşturanların Kategorileri

Araştırmaya konu olan banka birleşmelerinde insan kaynakları yönetiminin nasıl etkilendiğinin belirlenebilmesi için incelenecek şubenin birleşme sonrası birleşen bankaların personellerinin bir karmasına sahip olması gerekmektedir. Oyakbank Sümerbank birleşmesinde, birleşme sonrası Afyon şubesinde Egebank , Yaşarbank ve Oyakbank personellerinin bir karması mevcut olmaktadır.

GÖREV	GÖREV YERİ	EĞİTİM DÜZEYİ	YAŞ	BİRLEŞME ÖNCESİ ÇALIŞTIĞI BANKA
İnsan Kaynakları Grup Müdürü	İstanbul	Üniversite mezunu		OYAKBANK
Afyon Şube Müdürü	Afyon	Üniversite mezunu	44	ETİBANK
Müfettiş Operatör Yönetmeni	Afyon	Üniversite mezunu	26	YAŞARBANK
Yetkili Operatör Servisi	Afyon	Üniversite mezunu	33	EGEBANK
Yetkili Yardımcısı	Afyon	Üniversite mezunu	27	YAŞARBANK
Cari Hesaplar Yetkilisi	Adana	Üniversite mezunu	34	SÜMERBANK
Yetkili Müfettiş Yardımcısı	İstanbul	Üniversite mezunu	30	SÜMERBANK
Güvenlik Görevlisi	Afyon	Lise mezunu	30	EGEBANK

Tablo 4 Oyakbank Sümerbank birleşmesi kapsamında görüşmeler gerçekleştirilen kişiler ile ilgili veriler

Görüşmeler Genel Müdürlük bünyesinden insan kaynakları grup müdürü, Afyon şube müdürü, güvenlik görevlisi, müfettiş operasyon yönetmeni, yetkili operasyon servisi, yetkili yardımcısı, cari hesaplar yetkilisi ve yetkili müfettiş yardımcısı ile gerçekleştirilmiş, yaş ortalaması 32 ve bunlardan yedisi üniversite, biri lise mezunudur.

D) ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Oyakbank ve Sümerbank'ın birleşmesinin incelenmesi; insan davranışlarını ve deneyimlerini tanımlamak için sözcükler veri teşkil ettiği ve ilişkilerin anlamını ve türünü keşfetmek amacıyla gözlemlerin sayısal olmayan bir biçimde incelenip, yorumlandığı için nitel araştırma yöntemi kapsamında yer almaktadır.

Uygulama nitel araştırma yöntemine göre hazırlanan sorular ışığında yapılan karşılıklı görüşmeler ile elde edilmiştir.

Oyakbank Genel müdürlüğünden insan kaynakları yönetimi grup müdürü Emre Somer, Afyon Oyakbank şube müdürü Muzaffer Karamıkoğlu, Yaşarbank ve Egebank kökenli dört iş gören ve bölge müfettişi ile yapılan karşılıklı görüşmeler sonucu elde edilen gözlem ve bilgiler uygulamayı oluşturmuştur.

E) ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN BULGULAR

1. Oyakbank, Sümerbank ve Sümerbank bünyesine devredilen bankalar İle İlgili Genel Bilgiler

a- Sümerbank

Sümerbank 1933 yılında kurulmuştur. 88 şube ve 1788 çalışanı ile faaliyetlerini 22.12.1999 tarihine kadar sürdürmüştür. 1999 yılında Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonuna Devredilmiş ve 11.01.2002 tarihinde Oyakbank A.Ş tarafından satın alınmıştır.

b- Yurtbank

Yurtbank 1993 yılında kurulmuştur. 28 şube ve 552 çalışanı ile 22.12.1999 tarihinde Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonuna devredilmiştir. 26.01.2001 tarihinde ise Sümerbank çatısı altına girmiştir.

c-Egebank

Egebank 1928 yılında kurulmuştur. 73 şube ve 1464 çalışana sahip olan banka 22.12.1999 tarihinde Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonuna devredilmiştir. 26.01.2001 tarihinde Sümerbank çatısı altında birleştirilmiştir.

d-Yaşarbank

Yaşarbank 1924 yılında kurulmuştur. 85 şube ve 1755 iş gören ile 22.12.1999 tarihinde Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonuna devredilmiştir. 18.02.2001 tarihinde bankacılık lisansı kaldırılarak Sümerbank A.Ş. çatısı altında birleştirilmiştir.

e-Ulusalbank

Ulusalbank 1985 yılında kurulmuştur. 4 şube ve 197 iş görene sahip olan banka 28.04.2001 tarihinde Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonuna alınmış ve 17.04.2001 tarihinde ise Sümerbank çatısı altında birleştirilmiştir.

f-Bank Kapital

Bank Kapital 1986 yılında kurulmuştur. 24 şubesi ve 590 iş göreni ile 27.10.2000 tarihinde Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonuna devredilmiştir. 26.01.2001 tarihinde Sümerbank çatısı altında birleştirilmiştir.

g-Oyakbank

Ordu Yardımlaşma Kurumu, Türk Silahlı Kuvvetleri mensuplarının karşılıklı dayanışma ve yardımlaşmalarıyla 1 Mart 1961 yılında kurulmuştur.²⁵⁰

Oyak Grubunun otomotiv alanında 5, çimento alanında 7, gıda-kimya alanında 4, finans alanında 4 ve hizmet alanında 4 iştiraki bulunmaktadır.²⁵¹

1984 yılında Bank of Boston'un İstanbul Şubesinin kurulmasıyla Oyakbank'm tarihçesi başlamıştır. Bank of Boston, 1990'da First National Bank of Boston A.Ş adını alarak Oyak, Alarko ve Cerrahoğlu'yla beraber dört ortaklı bir Türk bankası olarak faaliyetlerini sürdürmüştür. 1991'de bankanın adı Türk Boston Bank olarak değişmiş ve

²⁵⁰ "Oyakbank bir Ordu Yardımlaşma Kurumu Kuruluşudur." (www.oyakbank.com.tr ,11.08.2002)

²⁵¹ "Oyakbank bir Ordu Yardımlaşma Kurumu Kuruluşudur."(www.oyakbank.com.tr ,11.08.2002)

1993'de Oyak diğer bütün hisselerini alarak bankanın tek sahibi olmuştur. 10 Mayıs 1996'da Türk Boston Bank'ın ismi değiştirilerek Oyakbank olmuştur.²⁵²

1996 yılına kadar sadece kurumsal bankacılık alanında hizmet veren Oyakbank 1998 yılından sonra müşteri portföyünü genişletmek amacıyla bireysel bankacılık alanında çalışmalar başlatmış, şube sayısını artırmayı ve büyümeyi hedef edinmiştir.

Egebank, Yaşarbank, Yurtbank, Bank Capital'in Sümerbank bünyesine geçmesinden sonra, Sümerbank A.Ş. Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumunun 02.01.2002 ve 07.01.2000 tarihli izinleriyle tüm aktif ve pasifi ile birlikte Oyakbank A.Ş.ile devren birleşmesine karar verilmiş ve 11.01.2002 tarihinde tamamlanmıştır. Bu birleşme sonucunda Oyakbank 211 şubesi ile Türkiye'de hizmet vermektedir.²⁵³

2. Sümerbank ve Oyakbankın Birleşme Nedenleri

Oyakbankın Sümerbankı satın almasının en önemli nedeni, büyüme stratejilerini gerçekleştirebilmek. 1996 yılına kadar sadece kurumsal bankacılık hizmetleri veren banka 1998 yılından itibaren müşteri portföyünü genişletmeye çalışmıştır. Sümerbank ile birleşmesinin bir diğer nedeni Sümerbankın kaynaklarına ve müşteri portföyüne sahip olarak, büyüme stratejisini en az maliyetle gerçekleştirebilmek olarak tanımlanıyor.

3. Oyakbank'ın İnsan Kaynakları Yaklaşımı

Oyakbankın misyonu; ilkeli, çağdaş ve katılımcı insan kaynakları politikalarını benimseterek, kurum kültürünün ve kuruma güven duygusunun gelişmesine katkıda bulunmak ve böylece iş görenlerin etkinlik, verimlilik ve mutluluğunun artmasını sağlamak şeklinde belirtilmiştir.²⁵⁴

Oyakbank, tüm çalışanlarına görevlerini yerine getirebilmeleri için gereken araçları, başarılı olabilmeleri için gerekli bilgi ve becerileri geliştirebilmeleri için gerekli eğitim programlarını ve kariyer gelişimleri için gerekli fırsatları sunmayı

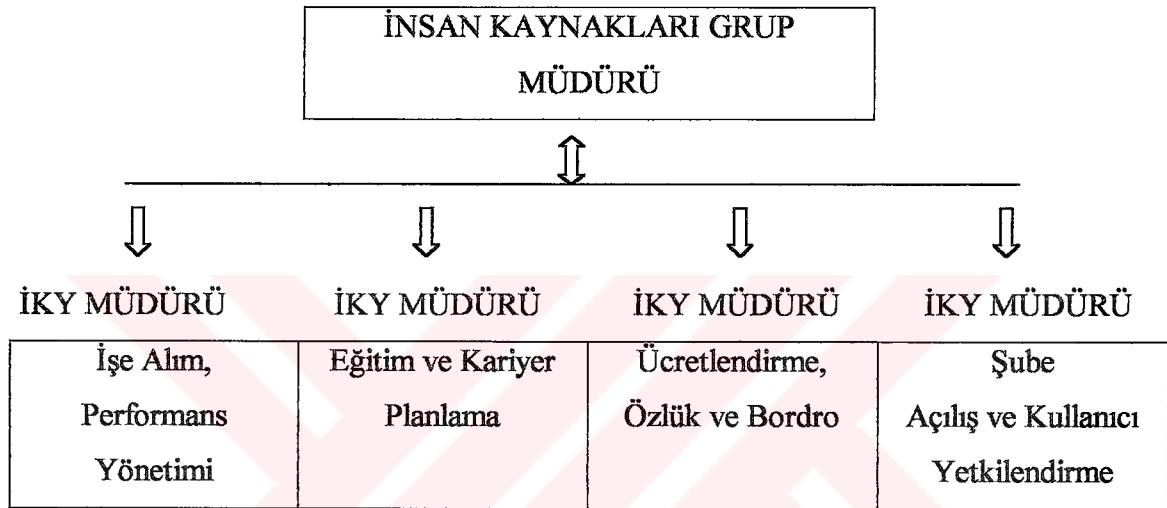
²⁵²"Oyakbank A.Ş" (www.oyakbank.com , 11.08.2002)

²⁵³ Uygulama ile İlgili Sorular, Oyakbank Afyon Şube Müdürü Muzaffer Karamıkoğlu tarafından cevaplandırılmıştır.

²⁵⁴ "İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımı" (www.Oyakbank.com, 11.08.2002)

amaçlamakta ve bu amaç doğrultusunda performans değerlendirme, ücretlendirme, yükselme gibi sistemlerini, bilgiyi ve başarıyı ödüllendiren, kişisel gelişimi destekleyen bir felsefeye dayandırıldığı belirtilmiştir.²⁵⁵

Oyakbank Afyon Şubesinde gerek iş görenler ile gerekse banka müdürü ile yapılan görüşmelerde, iş görenlerin eğitim ve gelişiminin sağlanması, performanslarının değerlendirilmesi ve ona göre ücretlendirilmesi insan kaynakları politikası içerisinde önemle üzerinde durulan konular arasında yer almaktadır.



Şekil 4 Oyakbank Genel Müdürlüğü İnsan Kaynakları Yönetimi Departmanı Örgüt Şeması

Kaynak: Oyakbank İnsan Kaynakları Yönetimi Grup Müdürü

4. Şirket Birleşmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Durumu ve Karşılaşılan Sorunlar

a) Birleşme Öncesi Karşılaşılan Sorunlar

Varsayım-1: Şirket birleşmelerinde birleşecek işletmelerde çalışan iş görenler tedirginlik hissederek birleşmeyi zorlaştıracak reaktif tepkiler ortaya koymaktadırlar.

²⁵⁵“İnsan Kaynakları Yaklaşımı”(www.Oyakbank.com, 11.08.2002)

Şirket birleşmeleri örgütsel bir değişimi ifade etmektedir. Bu nedenle statü, mevki ve ücret gibi konularda yaşanan belirsizlikler yanında birleşme sonucu iş görenlerin hangisinin yeni oluşan işletmede kalacağı, iş görenler üzerinde tedirginlik yaratmaktadır.

İnceleme konusunu oluşturan Oyakbank Sümerbank birleşmesi ardında beş bankanın sorunlarını da getirmektedir. Yaşarbank, Egebank, Bank Kapital, Ulusabank ve Yurtbankı çatısı altına alan Sümerbank altı bankanın kültürünün bir karışımı olmakla, kurumun geçmişinden kaynaklanan değerleri, Oyakbank ile birleşmesi sırasında iş görenlerin tepkilerini de beraberinde getirmektedir. Sümerbank bünyesinden gelen iş görenler ile yapılan görüşmelerde anlaşıldı ki; bankanın Oyakbank tarafından satın alınmasında stres, ücret değişim, statü değişikliği gibi nedenlerden dolayı tedirgin olan iş görenlerin bir kısmı istifa ederek bankadan ayrılmıştır. Bununla beraber iş görenlerin birçoğu ise yaşanacak değişim karşısında işten çıkarılacakları, ücret değişikliği, statü kaybı, yetki kaybı gibi nedenlerden dolayı birleşmeye tepki vermişlerdir. İş görenlerin kendiliğinden istifa etmeleri de birleşme esnasında gösterdikleri tepkiyi göstermeleri olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca yaşanan stres ve gerginliğe dayanamayan iş görenlerin bir kısmı istifa etmeyi seçerken, Oyakbankın bir yandan işten çıkarma gerçekleştirmesi bankada çalışan iş görenlerin bu belirsizliğe direnç göstermesine neden olmuştur.

Varsayım-2: Şirket birleşmelerinde iş görenin seçilmesinde objektif ölçütlerin kullanılmayacağına dair güvensizlik oluşmaktadır.

Şirket birleşmelerinde, ki Oyakbank Sümerbank birleşmesinde yedi bankanın birleşmesi söz konusu olmakla, bankaların hangi personel ve yöneticilerinin yeni oluşan banka bünyesine tercih edileceği konusunda objektif ölçütlerin kullanılıp kullanılmadığı şüphe ve güvensizliklere neden olmaktadır. Yapılan görüşmelerde personel ve yönetici seçimi konusunda objektif ölçütlerin kullanılmadığına dair bir yargıya varılmıştır. Satın alan banka olan Oyakbankın yedi bankanın personel ve yöneticilerinin yetenek ve becerilerini bilmesinin mümkün olmadığı genel kanı olmakla beraber, birleşme sırasında bu konuda şube müdürlerine başvurulduğu söylenmektedir.

b) Birleşme Sonrasında Karşılaşılan Sorunlar

Varsayım-1: Şirket birleşmelerinde birleşme sonrasında mevcut yönetici ve iş görenler yeni oluşan işletmeye yetersiz gelebilmektedir.

Oyakbank Sümerbank birleşmesinde mevcut iş gören birleşme sonrası faaliyetler için kapasitenin üzerinde olmasına rağmen, bankanın performansını yükseltebilecek yönetici ve iş gören eksikliği söz konusu olmaktadır. Şöyle ki Afyon Şubesi Müdürü eski Etibank Afyon Şube Müdürlüğü yapmaktaydı. Bunun yanında birleşme sonrası Oyakbank bünyesine yedi bankanın çalışanları yanında dışarıdan da iş gören alındığını görüyoruz.

Birleşme sonrası yeni oluşan işletmeye yönetici ve iş görenin yetersiz gelmesi önemli bir sorun oluştururken, Oyakbank Sümerbank birleşmesinde bu eksikliğin piyasadan giderildiğini görmekteyiz.

Varsayım-2: Şirket birleşmelerinde birleşen işletmelerin kurum kültürlerinin uyuşmaması yeni oluşan işletmeyi olumsuz etkilemektedir.

Örgüt kültürü işletmede çalışan iş görenlerin davranışlarını belirleyen faktörlerden oluşmaktadır. Oyakbank Sümerbank birleşmesinde işletmenin baskın kültürü Oyakbankın örgüt kültürü olmakla beraber, diğer bankalardan gelen personelin alıştığı örgüt kültürü ile uyuşmadığı söylenebilir. Diğer bankalardan gelen personel ve yöneticilerin birleşme sonucu oluşan yeni kültüre adaptasyon sorunları yaşadıkları belirtilmektedir. İş görenlerin alıştikları davranış biçimlerinin değişmesi yanında işe bağlılıkları azalmış ve iş gören ile yöneticilerin yabancılaşması söz konusu olmuştur. Birleşen işletmelerin örgüt kültürlerinin uyuşmaması iş görenlerin dolayısıyla işletme verimliliğini azaltmaktadır.

Varsayım-3: Şirket birleşmelerinde yeni oluşan işletmede farklı ödül, ceza ve ücret sistemlerinin uygulanması iş görenlerin işe isteksizlik duymasına neden olmaktadır.

İnsanların çalışmasının en önemli nedeni sosyal güdülerinin tatmini ve ücret elde edebilmektir. Birleşme ile beraber değişen ücret, ödül ve ceza sistemleri iş görenleri tatmin etmeyebilmektedir.

Oyakbank Sümerbank birleşmesinde de özellikle ücret düzeyinde bir yükselme yaşanmakla beraber ücret iyileştirmesi yapmamıştır. Ayrıca aynı işi yapan iş görenler arasında ücret dengesizlikleri ve hatta alt unvanlı bir iş görenin üst unvanlı iş görenden

daha fazla ücret alması söz konusu olup, bu da iş gören verimliliğini olumsuz etkilemektedir. Sümerbank bünyesinden gelen iş görenler birleşme öncesi iki ayda bir çift maaş alırken, birleşme sonrası böyle bir ödül sisteminin olmaması iş görenin motivasyonunu olumsuz etkilemektedir. Bu anlamda birleşme sonrasında farklı ücret, ödül ve ceza sistemleri iş görenler üzerinde olumsuz etkiler yaparak motivasyon ve iş verimliliklerini düşürmektedir.

Varsayım-4: Şirket birleşmelerin yönetici ve iş görenlerin birbirine yabancılaşmasına neden olmaktadır.

Şirket birleşmeleri ve devralmaları sonucunda yeni oluşan işletmeye gereken yönetici ve iş görenler, birleşen işletmelerin bünyesinden yada bunun yetersizliği durumunda dışarıdan seçilmesi gerçekleştirilmektedir. Birbirlerini tanımayan yönetici ve iş görenler arasında iletişim sorunları ortaya çıkabilmektedir.

Oyakbank Genel Müdürlüğünde yapılan görüşmeler neticesinde anlaşıldı ki; Oyakbank Sümerbank birleşmesinde, Oyakbankın diğer yedi bankayı satın alması söz konusu olmakla ve bu bankalardan seçilen iş gören ve yöneticiler birbirlerini tanımamalarından dolayı bir yabancılaşma ve bunun sonucunda örgüt verimliliği zarar görmektedir. İşletmelerin insan kaynakları yönetimleri işletmenin hedeflediği amaçlara ulaşmayı sağlayan birim olmakla, Oyakbank Sümerbank birleşmesi sonrasında yaşanan iş gören yönetici yabancılaşması iş görenlerin işe isteksizliğine, yönetimin amaçlarını kavrayamamasına ve dolayısıyla işletme amaçlarının gerçekleşmesine hizmet edememesine neden olmaktadır. Bu anlamda işletme verimliliği sağlanamamış olmaktadır.

Varsayım-5: Şirket birleşme ve devralmalarında yeni oluşan işletme yönetim sistemlerine iş görenlerin adaptasyonunun sağlanamaması sorunu yaşanmaktadır.

Birleşme öncesi iş görenlerin kendi işletmelerinde alıştıkları iş yapma prosedürleri, yönetim şekilleri ve sistemleri mevcut olmaktadır. Birleşmeyle beraber iş görenlerin yeni işletmenin iş yapma prosedürleri, yönetim şekilleri ve sistemlerine adapte olabilmelerinde güçlükler yaşanmaktadır. Çünkü insanlar değişimden korkarak tedirginlik hissetmekte ve alışkanlıklarını terk etmek istememektedirler.

İnsanların örgütsel değişime tepki göstermelerinin nedeni; statü, ücret ve alışkanlıklarının değişmesi korkusu yaşamalarından kaynaklanmaktadır. Her işletmenin kendine özgü yapısı, yönetim şekli ve sistemleri bulunmaktadır. Bu nedenle birleşme

sonrası yeni oluşan örgüt yapı ve sistemlerine iş görenlerin adaptasyonunda zorluklar yaşanmaktadır.

Oyakbank Sümerbank birleşmesinde de Genel Müdürlük ve Şube Müdürü her ne kadar böyle bir sorunun mevcudiyetini kabul etmese de iş görenler eski çalıştıkları banka ile Oyakbank sistemlerini karşılaştırmaktadır. Herhangi bir işin yapılması esnasında eski çalıştıkları bankada böyle yapılmadığını sözlü bir tepki olarak ortaya koymaktadırlar. Yedi bankanın birleşmesi sonucu oluşan Oyakbankta farklı örgüt kültür ve sistemlerine alışmış olan personelin adaptasyonunda sorular yaşanmaktadır.

Varsayım-6: Şirket birleşmelerinde ve devralmalarında birleşme sonrası örgüt gereksinimini karşılayacak kalifiye iş gören yetersizliği sorunu oluşabilmektedir.

Şirket birleşmeleriyle beraber yeni oluşan işletmeye iş gören sayısı kapasitenin üzerinde olabileceği gibi, işin gereklerine uygun kalifiye iş gören yetersizliği mevcut olabilmektedir.

Oyakbank Sümerbank birleşmesinde de iş gören seçiminde güçlükler yaşanmış ve Oyakbankın Sümerbankı satın alması sonucu gerçekleşen birleşmede, işletmenin İnsan Kaynakları Yönetimi Departmanının yeniden tasarlanması, Oyakbank tarafından yapılmış ve ölçütleri Oyakbank belirlemiştir. Dolayısıyla kendi kriterlerine uygun iş gören yetersizliği yaşanmıştır.

Altı bankayı bünyesi altına alan Oyakbankın Afyon Şubesinde yapılan görüşmelerde banka bünyesinde on iş gören çalışıyor, bunlardan dört kişi birleşme neticesinde, diğerleri ise birleşme sonrası kalifiye iş gören yetersizliği dolayısıyla banka bünyesine dahil edilmiştir.

Varsayım-7: Şirket birleşme ve devralmalarında birleşen işletmelerin yönetici ve iş görenleri arasında uyumsuzluklar oluşmaktadır.

Şirket birleşmelerinde farklı örgüt kültür, yapı ve sistemlerinden gelen yönetici ve iş görenler arasında uyumsuzluklar yaşanmaktadır. Birbirlerine yabancı olan bu iş görenlerin iş yapma şekilleri, işten beledikleri, alışkanlıkları gibi faktörlerdeki farklılıklar iş görenler arasında uyumsuzluklara sebep olmaktadır. Ayrıca birleşme sonucunda yeni oluşan işletmede, birleşme öncesi aynı işletmede çalışanlar arasında gruplaşmalar da yaşanmaktadır. Bu da işletme verimliliğini düşürmektedir.

Oyakbank Sümerbank birleşmesinde de birbirlerini tanımayan üst yönetim ile iş görenler arasında , iş gören seçimi, ücretlendirilmesi, performans değerlendirme, terfiler,

eşitlik ve açıklık konularında gözle görülür olmasa bile bir uyumsuzluk mevcuttur. Diğer bankalardan gelen iş görenlerin ücret düzeyleri daha düşük, fakat iyileştirme çabaları sarf edilerek dengelenmeye çalışılmaktadır. Eşitlik ve terfi konularında ise genel yargı Oyakbank bünyesinden gelen iş görenlere daha fazla tanındığı yönündedir. Farklı uygulamalarla karşılaşan iş görenler eşit muamele edilmediğini düşünerek anlaşmazlıklar çıkmasına neden olmaktadır.

F) GENEL DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER

Altı bankanın birleşmesinden oluşan Oyakbankın Afyon Şubesinde yapılan görüşmelerde, banka bünyesinde on kişi çalışıyor, bunlardan dört kişisi birleşme neticesinde, diğerleri ise birleşme sonrası iş gören yetersizliği dolayısıyla banka bünyesine dahil edildiği belirtilmiştir. Birleşme sonrasında iki adet Egebank, iki de Yaşarbankta çalışmış iş gören Oyakbank bünyesine alınmıştır. Diğer bankaların Afyon'da şubesi bulunmaması nedeniyle bu bankalardan iş gören seçimi gerçekleştirilememiştir. Ancak bunun yanında mevcut iş görenin yetenekleri işin gereklerine uygun olmadığı için diğerleri bankada değerlendirilememiştir.

Oyakbank bünyesinde şu an 3500 kişi çalıştırılmaktadır. Bu çalışanların %60'ı üniversite mezunu ve yaş ortalamasınının 32 olduğu belirtilmiştir.

Birleşme sonrası Oyakbank bünyesinde İnsan Kaynakları Yönetimi işlevlerinin işleyişi şu şekildedir:

İşe alım: İnternet ortamında yapılan başvurular değerlendirilerek snava çağırma,

Eğitim: İş görenlerin gelişimi için, yoğun eğitim programları gerçekleştirilmekte,

Performans Değerleme: Yılda iki kez değerlendirme yapılması uygun görülmele beraber, henüz uygulaması gerçekleştirilememiştir,

Terfiler: Kariyer modeline göre belirlenmekte,

Ücretlendirme: Eşit işe eşit ücret prensibi uygulamada,

Sosyal Haklar: Sağlık, sosyal güvenlik ve emeklilik haklarının yanında, on yılını dolduran iş görenler Oyak Sandığına üye olabilmekte,

Genel Müdürlük bünyesinde yapılan görüşmelerde, birleşme sonrasında yaşanan en önemli sorunun operasyonel zorluklar olduğu belirtilmiştir. Yani İnsan Kaynakları Yönetimi sistemlerinin yeniden tasarlanması sırasında sorunlarla karşılaşmıştır. İnsan

Kaynakları Yönetimi Departmanının görevi olan İnsan Kaynakları Yönetiminin işlevlerinin ve süreçlerinin yeniden tasarlanması ve farklı kültürlerden gelen iş görenlerin bu yeni düzenlemelere adapte olmalarını sağlayacak güven unsurunun sağlanması esnasında Oyakbank bünyesinde sorunlar yaşanmıştır.

Oyakbank Sümerbank birleşmesinde iş görenlerin işletmeye adaptasyonunu ve birleşmenin başarıyla gerçekleştirilebilmesini sağlayabilmek için insan kaynakları yönetiminin ilkeleri doğrultusunda, iş görenler ile doğru iletişim, iş görenler arası eşitlik, ücret düzeylerinin dengelenmesi, güven unsurunun aşılabilmesi ve iş görenlerin eğitimi sağlanabilmelidir.

Tüm yaşanan bu zorluklara rağmen bu birleşmenin mikro ve makro düzeyde faydalar sağladığı açıkça ortadadır. Bu birleşme ile fona devredilen bankalar ve iş görenlerin bir kısmı piyasada değerlendirildiği ve ekonomik açıdan istihdam yarattığı için Oyakbank Sümerbank birleşmesi ekonomiye fayda sağlamaktadır.



SONUÇ

Son çeyrek yüzyılda yaşanan küreselleşme olgusuyla beraber, işletmelerin ortaklaşa rekabet etmeleri gündeme gelmiştir. Bir büyüme stratejisi olan şirket birleşmeleri de iki ya da daha fazla işletmenin bir araya gelerek ortak hareket etmelerini ifade etmektedir. İşletmeler büyüme gereksinimi duyduklarında bunu içsel ya da dışsal yollarla gerçekleştirebilmektedir. Şirket birleşmeleri de dışsal bir büyüme şekli olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerin en önemli amacı olan kârlarını maksimize edebilmek, küreselleşen dünyada gün geçtikçe zorlaşmakta ve şirket birleşmeleri işletmelerin bu amacını yerine getirebilmek için bir alternatif oluşturmaktadır.

Küreselleşen dünyada işletmeler daha hızlı büyüme gerçekleştirebilmek, riski azaltabilmek, pazar payını artırabilmek, ölçek büyütebilmek, coğrafi genişleme sağlayabilmek, yeni teknolojilere ulaşabilmek, güç ve prestij sağlayabilmek, vergi avantajlarından yararlanabilmek, rekabet üstünlüğü elde edebilmek, yeni pazarlara girebilmek gibi nedenlerden dolayı dışsal büyüme stratejisi olan şirket birleşmelerini tercih etmektedir. Özellikle son çeyrek yüzyılda, küreselleşme ile beraber uluslar arası şirket birleşmeleri gerçekleştiren işletmeler bu sayede rekabet üstünlüğü sağladığı gibi, pazardan aldıkları payı artırmaya çalışmaktadır. Bunun yanı sıra şirket birleşmeleri, birleşen işletmelerin rekabet gücünün artmasını, maliyetlerin düşmesini ve kalite yükseltimini sağlamaktadır.

İşletmelerin birleşmeler ile sağlamak istedikleri bu faydalara karşın birleşen işletmeler birleşme sonrasında yönetsel, yapısal, finansal, kültürel ve insan kaynakları yönetimi sorunlarıyla karşılaşmaktadır. Üst yönetimin fikir ayrılıkları, ölçek farklılıkları, işletmeler arası bilgi akışının sağlanamaması, kurum kültürlerinin uyuşmaması, organizasyon yapılarının ve yönetim şekillerinin farklı olması gibi etkenlerin yanı sıra insan kaynakları yönetimi açısından; birleşme ile yaşanan örgütsel değişime iş görenlerin reaktif tepkiler ortaya koyması, iş görenler arası uyuşmazlıklar, farklı ödül, ceza ve ücret sistemlerinin bulunmasından kaynaklanan işe adaptasyonda yetersizlik, iş gören yetersizliği, yöneticiler ile iş görenlerin birbirin yabancılaşması, aşırı istihdam gibi sorunlar meydana gelebilmektedir.

Şirket birleşmeleriyle birleşen işletmelerde yaşanan örgütsel değişim, yeni oluşan işletmede çalışan iş görenleri büyük ölçüde etkilemektedir. Bu etkilerin olumsuz

yönde gelişip reaktif tepkiler haline dönüşmesinin engellenebilmesi için, insan kaynakları yönetiminin objektif ölçütler kullanarak iş gören seçimi, yerleştirilmesi, planlaması, performans değerlemesi, ücret sistemleri, iş tatminleri, ödüllendirilmeleri, yetkilendirilmeleri, terfi ve eğitimleri üzerinde uyumlaştırmalar gerçekleştirerek iş görenlerin yaşanan değişimin sağlayacağı avantajlar konusunda bilgilendirilmesi gerekmektedir. Bu anlamda birleşmenin başarı şansını artırabilmek için insan kaynakları yönetimi anlayışının, politika ve stratejilerinin, sistem ve süreçlerinin uyumlaştırılması ve yeni oluşan insan kaynakları yönetimi departmanına iş görenlerin adapte edilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda birleşme öncesi, birleşecek işletmelerin insan kaynakları yönetimi anlayışlarının, politika ve stratejilerinin, sistem ve süreçlerinin belirlenerek uyumlaştırılma kapsamında yeniden ele alınması gerekmektedir. Yaşadığımız 21. Yüzyılda işletmelerin devamlılığını ve rekabet üstünlüğü yaratabileceği, insan faktörünü en iyi şekilde eğiterek geliştirilmesi ve birleşmenin başarısı için bu değişime uyum sağlayarak işletmeye sağlayacağı verimliliğin artırılması gerekmektedir. Zira birleşme ile yaşanan örgütsel değişime adapte edilemeyen iş görenler, şirket birleşmelerinin başarı şansını önemli boyutlarda etkilemektedir.

Şirket birleşmelerinde insan unsurunun göz ardı edilerek sadece sistem, süreç ve işletme yapısı ile ilgilenilmesi, birleşmelerin başarısını engelleyen en önemli unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Üretim sürecinin en önemli ögesi olan insan faktörü, şirket birleşmeleri sırasında, bu örgütsel değişime direnç gösterebilmektedir. Bu anlamda şirket birleşmelerinde insan kaynakları yönetimi departmanına önemli görevler düşmektedir. Öncelikle birleşme kararı alındıktan sonra, iş görenler ve yöneticiler yaşanacak bu örgütsel değişim konusunda bilgilendirilerek fikirleri alınmalıdır ki, yaşanan değişime reaktif tepkiler göstermesinler.

Oyakbank Sümerbank birleşmesinde, Oyakbankın Sümerbankı ve bünyesindeki bankaları satın alması söz konusu olduğu için Oyakbank sistem, yönetim ve kültürü baskın olmaktadır. Diğer bankalardan birleşme sonucu alınan iş görenlerin bu sistem ve kültüre alışmak zorunda oldukları ifade edilmiştir. Bu anlamda iş görenler birleşme karşısında iş yapma prosedür ve süreçlerinin farklılıklarından dolayı tedirginlik hissederek örgüte adaptasyon problemleri, yeni oluşan işletme yönetimini tanımamaktan yöneticilerle yabancılaşma, insan kaynakları yönetimi politika ve stratejilerinden ödül,

ceza ve ücret sistemlerinin farklılıklarından dolayı işe isteksizlik, farklı kültür ve işletme yapılarından gelmelerinden dolayı yönetici ve iş görenler arasında uyumsuzluklar ile karşı karşıya kalmışlardır. Birleşme öncesi ve sonrası insan kaynakları yönetiminde oluşan bu sorunlar işletme verimliliğinin düşmesine neden olmaktadır.

Araştırmalar kapsamında anlaşıldı ki; şirket birleşmelerinde, birleşme sürecinin her aşamasında mevcut olan ve hatta birleşmenin başarıyla gerçekleşebilmesini sağlayan insan kaynakları yönetimi departmanında oluşacak sorunlar birleşme öncesinde ve sonrasında titizlikle çözülmeye çalışılmalı, işletme bünyesinde çalışan iş görenler birleşme hakkında bilgilendirilerek yeni oluşan işletmeye güven duymaları ve değişime katılımlarıyla, birleşmelerin başarıya ulaşması sağlanmalıdır.

Şirket birleşmelerinin istenilen başarıya ulaşabilmesi için birleşme kararının doğru verilmesi, birleşme sürecinin iyi planlanması, üst yönetimin çatışmalara fırsat vermeden ortak kararlar oluşturması, iş gören ve yöneticilerin bu konuda bilgilendirilerek desteklerinin alınması gerekmektedir. Birleşme gerçekleşikten sonra ise yeniden tasarlanan insan kaynakları yönetimi süreç ve sistemlerine, politika ve stratejilerine iş görenlerin adaptasyonu ve işe motivasyonlarını sağlamak için, katılımları gerçekleştirilerek eğitim ile desteklenmelidir.

Şirket birleşmelerinde birleşen işletmelerin farklı örgüt kültürleri, iş yapma prosedürleri, yönetim şekilleri, ücret politikaları, ödül-ceza sistemleri, performans değerlendirme ve terfi sistemleri standardize edilerek gerek yöneticilerin gerekse iş görenlerin bunları benimsemesi sağlanmalıdır.

Sonuç olarak şirket birleşmeleri; işletmelerin verimliliğini, kârlılığını ve işletme değerini artırmakla, işletmelerin büyümelerini, küreselleşen pazardan paylarını artırabilmeyi, rekabette önde olabilmeyi sağlamakla günümüzde sıkça başvurulan bir büyüme stratejisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu anlamda günümüzde işletmelerin en önemli örgütsel kaynağı olan insan, bilgi ve bilgi teknolojilerinden en etkin ve verimli şekilde faydalanarak birleşmelerin başarılı olmaları sağlanabilmektedir. Bu nedendir ki şirket birleşmelerinde başarı sağlayabilmek için; örgütsel amaçlarla bireysel amaçlar birleştirilerek, iş görenler arası iletişim kuvvetlendirilerek, koordinasyon ve işbirliği ile yaşanan örgütsel değişim iş görenler açısından olumlu hale getirilebilmelidir.

KAYNAKÇA

ACUNER Taner, “Değişim Sürecinde Organizasyonel Süreklilik”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt no:2, Sayı:2,2000

ADAMS Cindy, Bill ADAMS, “Şirket DNA’sı Genetik Kod”, *Executive Excellence Dergisi*, Sayı:6, Eylül 1997

ADAMS Cindy, Bill ADAMS, “Değişimin Başlangıcı”, *Executive Excellence Dergisi*, Sayı:9,Aralık 1997

AKAT Ömer, *İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama*, Bursa, 2000

AKYÜZ Ömer Faruk, *Değişim Rüzgarlarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1997

ALDEMİR Ceyhan ve Diğerleri, *Personel Yönetimi*, Barış Yayınları, İzmir, 1998

ALTINTAŞ Nilsen, “Stratejik Plan Değil Stratejik Mimari”, *Macro Dergisi*, ağustos 1996

ANDERSEN Arthur, “Çalışan Memnuniyeti”, *Power Dergisi*, Şubat 1999

“Arçelik-Ardem Birleşmesi Üzerine Bir Senaryo”, *Eczacıbaşı Aylık Dergisi*, Temmuz,1999

ARGUN Tanju, “Eğitim Kimin İçin?”, *Executive Excellence Dergisi*, Sayı:11,Şubat 1998

AŞIKOĞLU Rıza, *Globalleşme Sürecinde Uluslar arası Finansal Yönelimler*, Dumlupınar Üniversitesi Yayınları, No:2

AŞKUN İnal Cem, *İş Değerlemesi ve Türkiye'deki Uygulama*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara, 1969

ATILLA Mustafa, “Kalite Çemberlerinin Etkinliği”, *Standart Dergisi*, Mayıs 1999

AYDEMİR Nilgün, Globalleşme Stratejisi Birleşmeler ve Sinerji, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yönetim Dergisi*, Sayı:22, Ekim 1995

“Banka Birleşmeleri ve Devralmaları, Sorunlar, Önlemler ve Öneriler”, www.tbb.org.tr (25.08.2002)

BAŞARAN İbrahim Ethem, *Yönetimde İnsan İlişkileri*, Kadioğlu Matbaası, Ankara, 1992

BAYDUR Refik, "Değişim ve Gelecek", *Executive Excellence Dergisi*, Sayı:9, Aralık 1997

BAYRAKTAROĞLU Serkan, "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi: İşyerinde Öğrenme Boyutu", *Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*,

BAYSAL Ayşe Can, *Çalışma Yaşamında İnsan*, Avcıol Basım Yayın, İstanbul 1993

BEKTÖRE Sabri, Yılmaz BENLİGAY ve Davut AYDIN, *Şirketler Muhasebesi*, Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir, 1996

BİNGÖL Dursun, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, Erzurum, 1998

"Birleştirme Danışmanlığı" www.tangram.com(30.08.2002)

BOZKURT Veysel, "Küreselleşme Kavram, Gelişim ve Yaklaşımlar www.eylem.com(15.05.2002)

BOZKURT Recep, "Küresel Pazarlara Açılmak İsteyen Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Uygulayabilecekleri Stratejik İşbirliği Seçenekleri ve Ortak Girişimler" Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999

BRANDENBURGER M.Adam ve Barry J.NALEBUFF, *Ortaklaşa Rekabet* (Çev: Levent Cinemre, Scala Yayıncılık, İstanbul, 1998)

BÜKER Semih, Rıza AŞIKOĞLU, Güven SEVİL, *Finansal Yönetim*, Anadolu Üniversitesi Basımevi, İkinci Baskı, Eskişehir, 1997

BÜYÜKUSLU Ali Rıza, *Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi*, Der Yayınları, İstanbul, 1997

COVEY R.Stephen, "Değişen Kültür", *Executive Excellence Dergisi*, Sayı:6, Eylül 1997

ÇELİK Orhan, *Şirket Birleşmeleri ve Birleşmelerde Şirket Değerlemesi*, Turhan Kitabevi Yayınları, Ankara, 1999

DANIŞMAN Rıfat, "Şirket Birleşmelerinde İnsan Kaynakları, www.insankaynaklari.com.tr(29.08.2002)

DEMİR Ferhat, "İnsan Kaynakları Yönetimi", www.5mworld.com.tr (04.08.2002)

DEMİR Hüseyin, "Küreselleşme Sürecinde Şirketlerde Birleşme ve Tür Değiştirme", *Dış Ticaret Dergisi*, Sayı:10, Temmuz, 1998

DİKEN Ahmet, “Büyüyen İşletmelerde Örgütsel Değişimin Gerekliliği ve Değişime Direnme Sorunu”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:2, Konya, 1999

DİNÇ Murat, “Şirket Birleşmeleri”, www.google.com.tr(30.08.2002)

DİNÇER Ömer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 1998

DOĞAN Ali Abdullah, *Sermaye Şirketleri Kuruluş ve Genel Kurul Rehberi*, Ankara, 1998

DOĞAN Ebul Muhsin, Yusuf AKAN, “Dikey Entegrasyon ve Ölçümü”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt no:15, Sayı:3-4, 2001

DOZ L.Yves, Gary HAMEL, *Şirket İttifakları*, (Çev:Atilla Bostancıoğlu, Sabah Yayınları, İstanbul, 1999)

EREN Erol, *İşletme Yönetimi*, İstanbul, 1996

ERDOĞAN İrfan, *Eğitimde Değişim Yönetimi*, Pegem A Yayıncılık, Ankara, Nisan 2002

ERMİŞ Özlem, “Sürekli Etkileşim Değişim”, *Power Dergisi*, Sayı:5, 1997

EROĞLU Umut, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Yönelimleri Hazırlayan İki Güç: Sanal Organizasyonlar ve Stratejik Tabanlı Düşünce”, www.google.com.tr (29.08.2002)

ESTRADA F.Vincente, “Çalışanları Öğrenci Yapmak”, *Executive Excellence Dergisi*, Sayı:11, Şubat, 1998

FINDIKÇI İlhami, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Basım, İstanbul, Kasım 1999

FITZ-ENZ Jac, Jack J.PHILLIPS, *İnsan Kaynaklarında Yepyeni Bir Vizyon*, (Çev:Pınar Alp Dinç, İstanbul, 2001)

GEYLAN Ramazan, *Personel Yönetimi*, Birlik Ofset, Eskişehir, 1996

GULL A.Gregory, “Dönüşümü Anlamak”, *Executive Excellence Dergisi*, Sayı:9, Aralık 1997

HANAN Mack, *Yarının Rekabeti*,(Çev:Ziya Kütevin, Eshar Kütevin, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1996)

HOYI Ferdin, “İşletmelerde Eğitim”, *Executive Excellence Dergisi*, Sayı:11, Şubat 1998

HUNT W.John, Stephen DOWNING, "Mergers, Aquisitions and Human Resource Management" London Business School

HUSSEY David, *Managing Change*, (Çev: Ali Çimen, Değişim Yönetimi Timaş Yayınları, İstanbul,1998)

KALAY Seher, "İnsan Bitmez Tükenmez Bir Kaynak", *Makro Dergisi*, Ağustos 1996

KARAELEMAS Server, "Şirket Birleşmeleri", www.google.com.tr(29.08.2002)

KARALAR Rıdvan, *İşletme Temel Bilgiler İşlevler*, Etam Basımevi, Eskişehir, 1994

KARATAŞ Ayfer, "Bosh Türkiye'den Soğutacak", *Power Dergisi*, Şubat 1997

KARLUK Rıdvan, *Türkiye Ekonomisi*, İstanbul, 1997

KAYNAK Tuğray, *İnsan Kaynakları Planlaması*, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1996

KAYNAK Tuğray ve Diğerleri, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1998

KIZILOT Şükrü, Saygın EYÜPGİLLER, *Şirketler Muhasebesi Vergilendirilmesi Hukuku ve Mevzuatı*, Yaklaşım Yayınları, Ankara, 1999

"Koç: Son Avansı İyi Kullanalım", *Hürriyet Gazetesi*, (29 .03.2002)

MORGAN Gareth, *Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor*, (Çev:Gündüz Bulut, Mess Yayınları, İstanbul, 1998

MOVAREC Milan, "Başarılı Değişim", *Executive Excellence Dergisi*, Sayı:9, Aralık 1997

NAPIER Nancy, "Mergers and Acquisitions Human Resource Issues and Outcomes a Review and Suggested Typology", *Journal of Management Studies*, Boise State University, May1989

NOE A.Raymond, *İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi*, (Çev:Canan Çetin, İstanbul, 1999)

"Oyakbank İnsan Kaynakları Yaklaşımı, www.oyakbank.com.tr(11.08.2002)

"Oyakbank A.Ş", www.oyakbank.com.tr(11.08.2002)

"Oyakbank bir Ordu Yardımlaşma Kurumudur", www.oyakbank.com.tr (11.08.2002)

ÖZGEN Hüseyin, Ferit ÖLÇER, “İşletmelerde Örgütsel Değişime Direnme ve Bu Sorunun Çözümlemesi üzerine bir Araştırma”, *Çukurova Üniversitesi Dergisi*

ÖZKALP Enver, Çiğdem KIREL, “Globalleşen Örgütler ve Örgütsel Davranışın Bu Süreçteki Yeri ve İlgili Alanları”, Erciyes Üniversitesi 8.Ulusal Yönetim Kongresi Bildiriler, Nevşehir, 25-27 Mayıs 2000

ÖZKARA Belkıs, *Evrimsel ve Devrimci Örgütsel Değişim*, Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları, Afyon, 1999

ÖZTÜRK Azim, *Küreselleşen Dünyada Yöneticilik*, Nobel Kitabevi, Adana, 1998

ÖZUTKU Hatice, “Şirket Birleşmeleri”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ekim 1994

ÖZUTKU Hatice, “İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Açından İncelenmesi” (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon, Eylül 1999

PFEFFER Jefferey, *Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan*, (Çev: Sinem Gül, Gençlik Yayınları, İstanbul, 1995)

PIKULA A. Deborah, “Mergers and Acquisitions Organizational Culture and Issues”, www.google.com.tr (28.09.2002)

PORTER Michael, *Küresel Rekabet*, (Çev: Mustafa Özel, İz Yayıncılık, İstanbul, 1994)

RAPAILLE G. Clotaire, “Şirket Kültürünü Değiştirmek”, *Executive Excellence Dergisi*, Sayı:6, Eylül 1997

SABUNCUOĞLU Zeyyat, Melek TÜZ, *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, 1996

SERİNKAN Celalettin, “İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen Çevresel Faktörler”, *İstanbul Üniversitesi Yönetim İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, Sayı:28, Ekim 1997

“Sorularla Borsa ve Sermaye Piyasası”, *İstanbul Menkul Kıymetler Dergisi*, İstanbul, 1999

“Süreçleri Yeniden Yapılandırma”, www.insankaynaklari.com.tr (29.08.2002)

“Standardımız Türkiye Değil”, *Macro Dergisi*, Ağustos 1996

ŞENOCAK Nuran, “Global Rekabet Stratejisi ve Türkiye”, *Verimlilik Dergisi*, Ankara, 19991

“Şirket Birleşmeleri ve Devralmaları Sorunlar, Önlemler ve Öneriler”
www.tbb.com.tr

“Şirket Birleşmeleri ve Satışları Esasları”www.pdf.com.tr (25.07.2002)

TAŞTAN Seçil, “Değişim ve Değişen İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkileri ve Rolü”, www.insankaynaklari.com.tr (30.08.2002)

TERZİ Ali Rıza, *Örgüt Kültürü*, Nobel Yayınları, Ankara, 2000

“...The Employment Impact of Mergers and Acquisitions in the Banking and Financial Services Sector,” January, 2001, www.google.com.tr (28.09.2002)

TORTOP Nuri, *Personel Yönetimi*, Yargı Yayınları, Ankara, 1999

TOKAT Bülent ve Hakan KARA, “Yeniden Yapılanma Stratejileri”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Kasım 1999, Sayı: 3

TUGAY Yener, “Rekabetçi Avantaj Yaratmak İçin Eğitim”, *Executive Excellence Dergisi*, Sayı:11, Şubat 1998

TÜRK Hikmet Sami, *Ticaret Ortaklarının Birleşmesi Banka ve Ticaret Hukuku*, Araştırma Enstitüsü Yayınları, Ankara, 1986

TÜRKEL ULUÇINAR Asuman, *Globalleşen Dünyanın Lider Yöneticilerine*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1999

Türkiye Genç İş Adamları Derneği, *Çalışanlarınıza Dinamizm Kazandırmanın 101 Yolu*, Rota Yayınları, İstanbul, 1999

ULUÇAY Murat, “Globalleşme Sürecinde İşletmelerin İşbirliği Yönelimleri ve Birlikte Kalkınma Modeli, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 1999

“Uluslar arası Stratejik İttifaklar: İş Ortaklıkları ve Şirket Birleşmeleri”
www.5mworld.com.tr (04.08.2002)

UYARGİL Cahide, *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No:262, İstanbul, 1994

UYSAL Doğan, “Teknolojik Gelişim ve Global Rekabet Üzerine Etkisi”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:6, 2000

ÜÇÖK Tengiz, “Şirketler Arası Yapılanmalar ve Modüler Organizasyon Modeli” *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt no:6, Sayı:1, 1990

YALÇIN İbrahim, “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Sektörel Dış Ticaret Şirketleri Olarak Örgütlenmeleri”, *Dış Ticaret Dergisi*, Sayı:8, Ocak 1998

YALÇIN Selçuk, *Personel Yönetimi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, No:246, İstanbul, 1991

YETİM Pervin, Sedat YETİM, “Şirket Birleşmeleri ile İlgili Avrupa Birliği Düzenlemesi ve Türk Hukuku”, *Hazine Dergisi*, 1996

YILGÖR Ayşe Gül, “Şirket Birleşme, Ele Geçirme ve Devralma İşlemlerinin Makro Ekonomik Etkileri, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi*, Cilt no:5, Sayı:18, Haziran 2002

YÜKSEL Öznur, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitabevi, Ankara, 2000

WILLIAMS John, Steven A.EGGLAND, *Örgütsel Etkileşim*,(Çev:Yılmaz Büyükerşen ve Diğerleri, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:628, 1991