

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM BİLİM DALI

**ŞİRKET SATINALMA VE BİRLEŞMELERİNDE
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE
ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tez Hazırlayan: Selin ÖZTÜRK UYANIK

İSTANBUL, 2011

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM BİLİM DALI

**ŞİRKET SATINALMA VE BİRLEŞMELERİNDE
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE
ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tez Hazırlayan:
Selin ÖZTÜRK UYANIK
Öğrenci No:
080778003

Danışman:
Prof. Dr. Zeki Adal

İSTANBUL, 2011

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Şirket Satınalma ve Birleşmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Çalışma İlişkileri” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun bir şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içerisinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Aday: Selin ÖZTÜRK UYANIK

ŞİRKET SATINALMA VE BİRLEŞMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ

Tezi Hazırlayan: Selin ÖZTÜRK UYANIK

ÖZET

Bu tez çalışmasında şirket birleşmeleri-satınalmaları ve şirket birleşmeleri ve satınalmaların insan kaynakları yönetimine ve çalışma ilişkilerine olan etkisi ele alınmaktadır. Günümüzün artan rekabet ortamında şirketler varlıklarını koruyabilmek, ekonomik ve finansal fayda sağlamak amacıyla birleşme ve satınalma yoluna gitmektedirler. Ancak, bu operasyonu gerçekleştirirken şirketler insan faktörünü ikinci plana atarak finansal ve hukuki konulara ağırlık vermektedirler. Bu durum insan kaynakları sorunları ve uyumsuzlukları beraberinde getirerek birleşme-satınalma başarısını önemli ölçüde etkilemektedir. Çünkü üretim faktörleri içerisinde önemli unsur olan insan faktörü birleşmelerde başarıyı ve başarısızlığı getirebilen kritik bir role sahip olduğu görülmektedir. Bu tezde, bir inşaat firmasının devralınma operasyonu örnek olay olarak seçilmiştir. Devralma öncesi ve sonrası organizasyon yapıları insan kaynaklarındaki değişimler ayrıntıları ile ele alınmıştır.

Anahtar Kelimeler: Birleşme, satınalma, insan kaynakları yönetimi, birleşme ve satınalmalarda yaşanan sorunlar ve çözüm yolları, 4857 sayılı İş Kanunu

HUMAN RESORCES MANAGEMET AND LABOUR RELATIONS OF ACQUISITIONS AND MERGERS

Presented by: Selin ÖZTÜRK UYANIK

ABSTRACT

In this thesis, mergers and acquisitions and their effects on human resources management and labour relations are explained. Because of raising competitive environment; firms tend to acquisitions and mergers in order to protect their holdings and take economical and financial advantages. But firms give importance to economical and legal subject and ignore human resource related issues during merger and acquisition operations. Through disharmony and problems related human resources occur failure of mergers and acquisition. Because human capital which is the most important element between productive factors, has a critical role bringin success or failure to mergers and acquisition. In this thesis, acquisition of an instruction firm is chosen as case study. Changes human resources and organisation design before and after acquisition are explained.

Key words: Merger, acquisition, human resources management, human resource problems on merger and acquisition and techniques for solving, 4857 Labour Law

İÇİNDEKİLER

ÖZET

ABSTRACT

TABLolar LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
KISALTMALAR.....	x
1. GİRİŞ.....	1

2. ŞİRKET BİRLEŞME – SATINALMA

2.1. Şirket Birleşme Kavramı ve İçeriği.....	3
2.1.1. Faaliyet Alanlarına Göre Birleşme Türleri.....	6
2.1.1.1. Yatay Birleşme.....	6
2.1.1.2. Dikey Birleşme.....	6
2.1.1.3. Karma Birleşme.....	7
2.1.2. Hukuki Yapısına Göre Birleşme Türleri.....	8
2.1.2.1. Kartel.....	8
2.1.2.2. Konsern.....	8
2.1.2.3. Tröst.....	9
2.1.2.4. Stratejik Anlaşmalar.....	9
2.1.2.5. Konsorsiyum.....	9
2.1.2.6. Holding.....	10
2.1.2.7. Ortak Girişim.....	10
2.2. Şirket Satın Alma Kavramı ve İçeriği.....	11
2.2.1. Dostça Satınalma.....	12
2.2.2. Zorla Satınalma.....	12
2.3. Türkiyede Şirket Birleşme Satınalmalarının Güncel Durumu ve Nedenleri.....	13
2.3.1. Türkiyede Şirket Birleşme Satınalmalarının Güncel Durumu....	13
2.3.2. Şirket Birleşme ve Satınalma Nedenleri.....	15

2.3.2.1. Stratejik Nedenler.....	15
2.3.2.2. Pazar Yapısına İlişkin Nedenler.....	16
2.3.2.3. Ekonomik Nedenler.....	16
2.3.2.4. Yöneticilerin Psikolojik Nedenleri.....	17

3. ŞİRKET BİRLEŞMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

3.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Yapısı ve Faaliyetleri.....	18
3.2. Şirket Birleşmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi.....	21
3.3. Birleşme Aşamalarında İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen Faktörler ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü.....	24
3.3.1. İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen Faktörler.....	24
3.3.2. Birleşme Aşamalarında İnsan Kaynaklarının Rolü.....	25
3.4. Şirket Birleşme ve Satınalmaların Hukuki Boyutu.....	27
3.4.1. 4857 Sayılı İş Kanununda Şirket Birleşmeleri.....	28
3.4.1.1. Şirket Devralma Kavramına Genel Bakış.....	28
3.4.1.2. Şirket Devralma-Satınalma ve Birleşme Halinde İş Sözleşmeleri.....	29
3.4.1.3. Şirket Devralma-Satınalma ve Birleşmelerde İşverenlerin Sorumlulukları.....	30
3.4.1.4. Şirket Devralma-Satınalma ve Birleşme Halinde İş Güvencesi ve Fesih Hakkı.....	31
3.4.1.5. Geçersiz Feshin Sonuçları ve Kıdem Tazminatı.....	33
3.4.2. 5510 Sayılı Sosyal Güvenlik Kanununda Şirket Birleşme ve Devralmaları.....	34
3.5. Şirket Birleşmelerinde İnsan Kaynaklarında Yaşanan Sorunlar ve Çözüm Önerileri.....	36
3.5.1. Çalışan Açısından Öne Çıkan Konular.....	37
3.5.1.1. Değişime Direnç Sorunu.....	37
3.5.1.2. İş Stresi.....	39
3.5.1.3. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güven Algıları.....	41

3.5.1.4. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışmaları.....	43
3.5.2. Örgütten Kaynaklanan Sorunlar ve Çözüm Önerileri.....	44
3.5.2.1. Örgüt Kültüründeki Değişiklikler.....	44
3.5.2.2. İş Özelliklerindeki Değişimler.....	47
3.5.2.3. İletişim.....	48
3.5.2.4. Liderlik.....	49
3.5.3. Diğer Çözüm Önerileri.....	50
3.5.3.1. Örgüt Geliştirme.....	50
3.5.3.2. Yeniden Yapılanma Çalışmaları.....	51
3.5.3.3. İnsan Kaynakları Dengeli Sonuç Kartı.....	52
3.5.3.4. Kurumsal Yönetişim.....	53

4. YÖNTEM

4.1. Araştırmanın Modeli	55
4.2. Modelin Evreni Ve Veri Toplama Yöntemi.....	55
4.3. Araştırmanın Metodolojisi.....	55
4.4. Modelin Sınırlılıkları.....	56
4.5. Modelin Amacı.....	56
4.6. Modele İlişkin Bulgular	57
4.6.1. Şirket Hakkında Genel Bilgi ve Devralınma Sürecine Genel Bakış.....	57
4.6.1.1. Devralma Öncesi ve Sonrası Çalışanların Demografik Özellikleri.....	58
4.6.2. Devralma Öncesi ve Sonrası Organizasyon Yapısı.....	66
4.6.3. Devralma Öncesi ve Sonrası İnsan Kaynakları Yönetiminin Yapısı.....	68
4.6.4. Devralma Sonrası Çalışan Memnuniyet Değişimleri ve Alınan Önlemler.....	75
4.6.4.1. Çalışan Memnuniyet Değişimleri.....	76
4.6.4.2. Alınan Önlemler.....	84
4.7. Uygulama.....	84
4.7.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı.....	85
4.7.2. Anket Bulguları.....	88

5. SONUÇ	96
KAYNAKLAR	99
EKLER	
Ek-1: Anket Araştırma Formu	107
Ek-2: Görev Tanımı Örneği	109
Ek-3: Problem Çözme Takımı Çalışma Örneği	112
ÖZGEÇMİŞ	113

TABLolar LİSTESİ

Tablo.1. Şirket Birleşmelerinin Piyasadaki Rekabet Düzeyine Etkisi.....	6
Tablo2: Birleşme Aşamalarında İKY.....	27
Tablo.3. Birleşme ve Satın Almalarda Stres Nedenleri – Bireye ve İşletmeye Yansıyan Sonuçları.....	40
Tablo.4. Bağlılık Düzeylerinin Örgütsel Sonuçları.....	43
Tablo.5. Yıllar Bazında Eğitim Sayıları.....	73
Tablo.6. İşin Niteliğiyle İlgili Sorulara Çalışanların Cevapları.....	89
Tablo.7. Çalışma İlişkileri ve Örgütsel İklimle İlgili Sorulara Çalışanların Cevapları.....	90
Tablo.8. Yönetim ve Yöneticilerle İlgili Sorulara Çalışanların Cevapları	91
Tablo.9. Performans ve Kariyer Yönetimiyle İlgili Sorulara Çalışanların Cevapları.....	91
Tablo.10. Çalışma Koşulları ve Ücretle İlgili Sorulara Çalışanların Cevapları.....	92
Tablo.11. Cinsiyete Göre Anket Ana Bölüm Ortalamaları.....	92
Tablo.12. Çalışma Yerine Göre Anket Ana Bölüm Ortalamaları	93
Tablo.13. Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Anket Ana Bölüm Ortalamaları.....	93
Tablo.14. Çalışanların Pozisyonlarına Göre Anket Ana Bölüm Ortalamaları.....	94
Tablo.15. Çalışanların Yaş Aralıklarına Göre Anket Ana Bölüm Ortalamaları.....	94
Tablo.16. Çalışanların Çalışma Sürelerine Göre Anket Ana Bölüm Ortalamaları...	95

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil. 1. Şirket Birleşmeleri.....	5
Şekil. 2. Şirket Satınalmaları.....	11
Şekil.3. Psikolojik Sözleşmeyle İlgili Temel Bağlımlar.....	23
Şekil.4. İnsan Kaynakları Yönetimi Etkileyen İç ve Dış Çevre Faktörleri.....	24
Şekil .5. Yeniliğe Karşı Tutumların Oluşması.....	37
Şekil.6. Devralma Öncesi Cinsiyete Göre Dağılım.....	58
Şekil.7. Devralma Sonrası Cinsiyete Göre Dağılım.....	59
Şekil.8. Devralma Öncesi Direkt ve Endirekt Çalışan Dağılımı.....	60
Şekil.9. Devralma Sonrası Direkt ve Endirekt Çalışan Dağılımı.....	61
Şekil.10. Devralma Öncesi Emekli-Normal Çalışan Dağılımı.....	62
Şekil.11. Devralma Sonrası Emekli-Normal Çalışan Dağılımı.....	62
Şekil.12. Devralma Öncesi Yaş Aralıklarına Göre Dağılım.....	63
Şekil.13. Devralma Sonrası Yaş Aralıklarına Göre Dağılım.....	64
Şekil.14. Devralma Öncesi Eğitim Düzeylerine Göre Dağılım.....	65
Şekil.15. Devralma Sonrası Eğitim Düzeyleri Dağılımı.....	65
Şekil.16. Devralma Öncesi Organizasyon Yapısı.....	66
Şekil.17. Devralma Sonrası Organizasyon Yapısı.....	67
Şekil.18. Devralma Öncesi İnsan Kaynakları Organizasyon Şeması.....	69
Şekil.19. Devralma Sonrası İnsan Kaynakları Organizasyon Yapısı.....	70
Şekil.20. Yıllara Enflasyon-Zam Karşılaştırması.....	72
Şekil.21. Yıl Bazında Çalışan Memnuniyeti Genel Ortalama Karşılaştırması.....	76
Şekil.22. Yıl Bazında İşbirliği ve İletişim Düzeyinin Karşılaştırması.....	77
Şekil.23. Yıl Bazında Yöneticilerin Liderlik Davranış Düzeyinin Karşılaştırması...	78
Şekil.24. Yıl Bazında Motivasyon ve Tatmin Düzeyinin Karşılaştırması.....	79
Şekil.25. Yıl Bazında Kuruma Olan Güven ve İnanç Düzeyinin Karşılaştırması.....	80
Şekil.26. Yıl Bazında Yöneticilerin Personeli Tanıma ve Takdir Düzeylerinin Karşılaştırması.....	81
Şekil.27. Yıl Bazında Kişisel ve Mesleki Gelişim Düzeylerinin Karşılaştırması.....	82

Şekil.28. Yıl Bazında Ekip Çalışması ve Yönetime Katılım Düzeyinin Karşılaştırması.....	83
Şekil.29. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı.....	85
Şekil.30. Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı.....	86
Şekil.31. Katılımcıların Çalışma Yerine Göre Dağılımı.....	86
Şekil.32. Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı.....	87
Şekil.33. Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı.....	87
Şekil.34. Katılımcıların Pozisyonlarına Göre Dağılımı.....	88
Şekil.35. Anket Ana Bölüm Ortalamaları.....	88

KISALTMALAR

a.g.k	: Adı Geçen Kaynak
HR	: Human Resources
İK	: İnsan Kaynakları
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
İş K.	: İş Kanunu
md.	: Madde
TTK	: Türk Ticaret Kanunu

1. GİRİŞ

Küreselleşme ile birlikte artan rekabet, teknoloji, iletişim ve bilgi sistemlerindeki hızlı değişim şirketlerin varlıklarını başarılı şekilde sürdürmelerini gün geçtikçe zorlaştırmaktadır. Bu nedenle şirketler ayakta kalabilmek ve sürdürebilirliklerini sağlayabilmek için birleşme yolunu seçmektedirler. Birleşme sürecinde genellikle finansal ve hukuki konulara yoğunlaşan şirketler üretim sürecinin her aşamasında bulunan en önemli stratejik faktör olan insan unsurunu gözardı etmektedirler. İnsan kaynakları uygulamalarının uyumu yeterince planlanmadan ve insan kaynakları sorunlarına dikkat verilmeden yapılan birleşmelerde şirketler, beklentilerine ya ulaşamamakta ya da uzun yıllar sonunda ulaşabilmektedir. Çünkü tamamen farklı olan iki yapının birleştirilmesiyle birlikte çalışanların örgüt kültürleri, iş yapma prosedürleri, sistem ve süreçleri tamamen ya da kısmen değişmektedir. Bu durum çalışanların güvensizlik, belirsizlik ve kaygı duygularının artmasına, verimliliklerinin düşmesine, çatışmaların yaşanmasına, kilit elemanların kaybına neden olmakta ve istenen sinerji yakalanamamaktadır. Bu nedenle araştırmamızın amacını “Şirket birleşmelerinin başarısında insan kaynakları yönetiminin önemi” olarak ifade edebiliriz. Araştırma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde şirket birleşme ve satınalma kavramları detaylarıyla anlatılmıştır. Türkiye’de şirket satınalma ve birleşmelerinin güncel durumu incelenerek, şirketleri birleşme ve satınalmaya yönelten nedenler açıklanmıştır. Araştırmanın ikinci bölümünde ise insan kaynakları yönetiminin faaliyetleri ve stratejik yapısı, birleşmelerde insan kaynakları yönetimini etkileyen faktörler açıklandıktan sonra satınalma ve birleşme sürecinde insan kaynaklarından yaşanan sorunlar çalışan ve örgüt bazında ayrı ayrı ele alınmıştır. Ayrıca birleşmelerinde çalışanların durumu 4857 sayılı İş Kanunu ve 5510 Sosyal Güvenlik Kanunu çerçevesinde incelenmiştir. Üçüncü bölümde, ilk iki bölümde incelenen şirket birleşmelerinde insan kaynakları yönetimine yönelik bir uygulama yer almaktadır. Uygulamada bir kurumunun inşaat sektöründe özel bir şirketi devralması incelenmiştir. Bu doğrultuda devralma öncesi ve sonrası yapıda ve insan kaynakları yönetimindeki değişimler ve devralma sonrası çalışan memnuniyeti değişimlerinden bahsedilmiştir. Ayrıca çalışanlara uygulanan

anketle devralman sonrası uygulamalarında insan kaynakları rolü ve çalışma ilişkilerine etkisi incelenmiştir.

Özetle; şirket birleşmeleri geleceğe hazırlanmak için önemli bir fırsat olmakla beraber, bu sürecin iyi yönetilmesi ve istenilen sonuçların hızlı bir şekilde elde edilebilmesi için insan kaynağına gereken önemin verilmesi ve insan kaynakları birimlerinin birleşmeyle ilgili tüm süreçlerde aktif bir şekilde rol alması gerekmektedir.

2. ŞİRKET BİRLEŞME -SATINALMA

Bu bölümde şirket birleşme ve satınalma kavramları anlatılacaktır. Türkiye’de şirket satınalma ve birleşmelerinin güncel durumu incelenerek, şirketleri birleşme ve satınalmaya yönelten nedenler açıklanacaktır.

2.1. Şirket Birleşme Kavramı ve İçeriği

Birleşme iki veya daha fazla şirketin büyüme amacıyla ekonomik ve hukuki açıdan tek bir birlik haline getirilmesidir. Birleşmeyle birlikte şirketlerin ekonomik durumlarının iyileşmesi ve birleşme öncesi sektördeki konumlarından çok daha güçlü bir duruma gelmeleri sözkonusudur. Böylelikle denebilir ki, iki şirket birleşirken sektörlerindeki değerlerini arttırma öngörüsüyle hareket ederler.

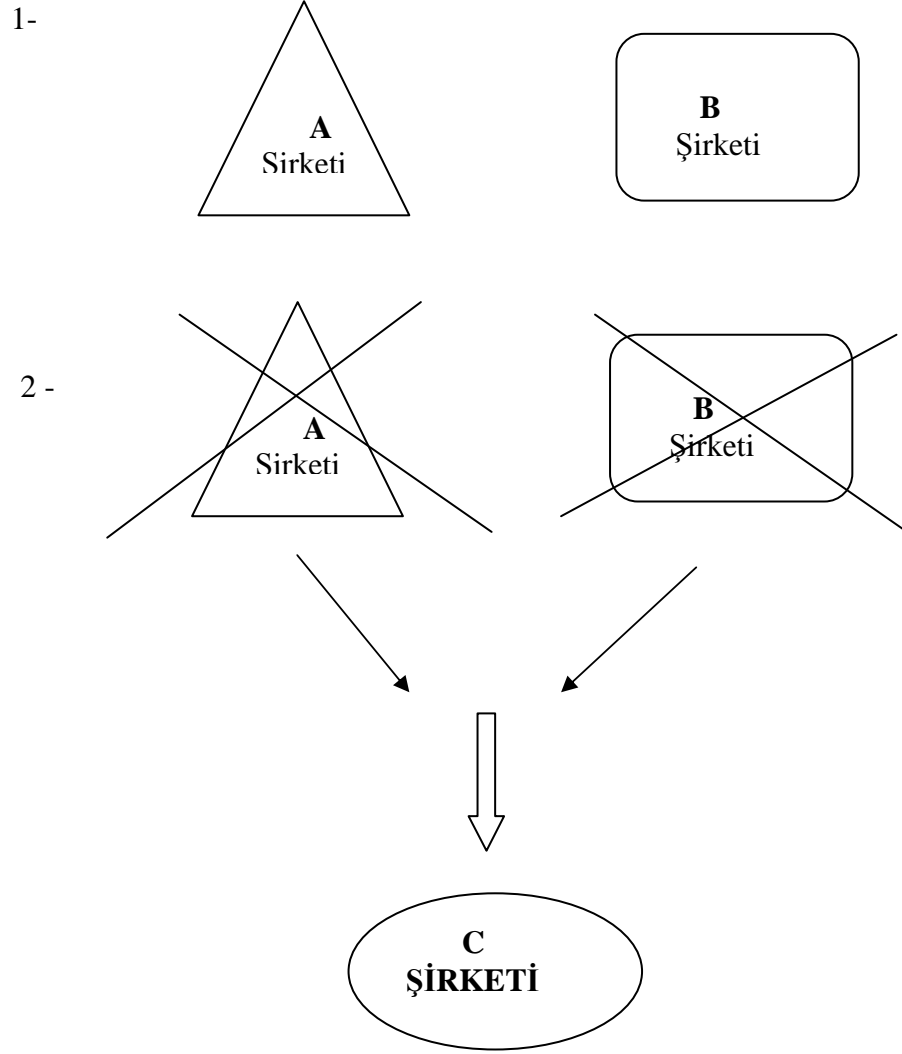
Şirket birleşmelerinin nedenleri sadece, şirketlerin sektörlerindeki güçlerini arttırmaya yönelik değildir. Sektörel etkenlerin dışında şirket birleşmelerinin altında yatan nedenler araştırıldığında; makroekonomik konjonktürün, ülkelerin birleşme, vergi ve diğer yasal konulardaki düzenlemelerinin (Sağlam ve Şengel,2004,s.306-307), küreselleşme ve onun sonucunda doğan rekabet ortamının etkilerinin, ekonomik, yönetsel, finansal, hukuksal ve teknik etkenlerin şirketlerin birleşme kararını almalarında etkin rol aldığını söyleyebiliriz (Taştan ve Deniz,2004,s.2).

Şirketlerin kendi sektörlerinde avantajlı bir konuma gelebilmeleri için büyüyerek ve birleşerek kurumsal bir kimlik ile teknoloji ve bilgiyi etkin kullanarak küresel pazarlarda boy göstermeleri kaçınılmaz bir gerçektir (Adnan,2004,s.329). Küreselleşme ile birlikte günümüzde piyasaların sürekli bir gelişme ve yenilik peşinde olmalarından ötürü ekonomik faaliyetlerin çok çeşitli ve karmaşık olması

şirketlerin var olma amaçlarını, yeniliklere adapte edebilmeleri çok önemlidir. Bilindiği gibi şirketler ürünlerini ya da hizmetlerini en yüksek kalite ve en düşük maliyetle üreterek, karlarını maksimum kılmak isterler. Fakat müşteri kalitesinin öne çıkmasının yanında artan rekabetin küresel nitelikte olması ve bunun gibi nedenlerden dolayı şirketlerin güç birliği yaparak sektörlerindeki değer paylarını yüksek düzeyde tutmaları gerekmektedir. Bu durum da piyasadaki rekabet düzeyinden, piyasanın yapısına kadar yürütülen bütün faaliyetlerin verimlilik ve etkinliğini etkilemektedir. Şirket birleşmelerinin bir diğer amacı da verimlilik ve etkinlik artışı sağlamaktır diyebiliriz.

Başka bir açıdan bakacak olursak; şirket birleşmeleri makroekonomik yapıyı etkilemektedir. Çünkü birleşen şirketlerin var olan varlıkları el değiştirmekte ve yeniden tahsis edilmektedir (Yılgör,2003,s.120).

Şirket birleşmeleri konusu Türk Ticaret Kanunu'nun 146. maddesinde düzenlenmiştir. Birleşme için aranan temel koşul birleşecek ortaklıkların aynı türden olmasıdır. Ayrıca eski ortaklığın dağılması, malvarlığının devri ve alacakların korunması birleşmede uygulanan temel ilkelerdir. Birleşme yeni kuruluş ve devralma biçiminde gerçekleşebilir (Okur,2004,s.51). TTK'nın 146. maddesine genel olarak bakacak olursak ticaret şirketlerinin birleşmesi şöyle tanımlanmıştır: "Birleşme iki veya daha fazla ticaret şirketinin birbiriyle birleşerek yeni bir ticaret şirketi kurmalarından veya bir yahut daha fazla ticaret şirketinin mevcut diğer bir ticaret şirketine katılmasından ibarettir. Buna göre şirket birleşmeleri devralma veya yeni ortaklık kurulması olmak üzere 2 şekilde gerçekleşmektedir. Yeni ortaklık kurulması yoluyla birleşme: İki veya daha çok ortaklığın tüzel kişiliklerini sona erdirerek aktif ve pasiflerini bir bütün olarak birleştirmek suretiyle kurulacak yeni bir ortaklığa devretmeleri ve yeni kurulan ortaklığın hisselerinin sona eren ortaklıkların ortaklarına hisseleri oranında verilmesidir." (Sağlam ve Şengel,2004,s.308).



Şekil. 1. Şirket Birleşmeleri

Kaynak: Hayri Ülgen, S. Kadri Mirze, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 3. Baskı, Literatür Yayınları, İstanbul, 2006, s.311

Yukarıdaki şekilde görüleceği üzere A şirketi ve B şirketi birleşme yoluyla birleşmektedir. A ve B şirketleri tamamen tüzel kişiliklerini kaybederek yeni bir şirketin tüzel kişiliğinde birleşmektedirler.

2.1.1. Faaliyet Alanlarına Göre Birleşme Türleri

2.1.1.1. Yatay Birleşme

Yatay birleşmeler üretim araçlarında uzmanlaşarak maliyet tasarrufu sağlanması, rekabetin azalması nedeniyle pazar payının artırılması, birleşen şirketlerin kaynaklarının birlikte daha etkin kullanılması, coğrafi anlamda genişleme ve ölçek ekonomilerinden yararlanma şeklinde avantajlar sağladığından dolayı aynı sektörde faaliyet gösteren şirketler tarafından tercih edilmektedir (Arslan,2004,s.26-27). Birleşen şirketler arasındaki rekabetin ortadan kalkması pazar koşullarında önemli etkiler meydana getirir. Bu durum birleşen şirketler için bir güç, piyasadaki diğer şirketler içinse bir tehdit oluşturur. Bu yüzden piyasadaki bütün şirketler arasında koordinasyonun güçlü olması gerekir.

2.1.1.2. Dikey Birleşme

Yatay ve dikey birleşmeler 1950'den sonra çıkarılan anti teknelci yasalarla önemli ölçüde sınırlandırılmıştır. Şirket birleşmelerinin rekabet düzeyi üzerindeki etkisi aşağıdaki tabloda gösterilmiştir (Yılgör,2003,s.120).

Tablo.1. Şirket Birleşmelerinin Piyasadaki Rekabet Düzeyine Etkisi

TÜRÜ	GERÇEKLEŞME ŞEKLİ	SONUÇLARI
YATAY	Aynı sektörde yer alan aynı alanda faaliyet gösteren işletmeler arasında gerçekleştirilir	Rakipleri azaltmakta Birleşme sonrası ortaya çıkan işletmenin piyasa payını arttırmakta İşletmenin piyasadaki hakim gücünü kuvvetlendirmektedir.
DİKEY	Tedarikçiler ve müşteriler arasında gerçekleştirilir	Fiyatları belirleyebilme olanağı yaratmakta Birleşme dışında kalan işletmelerin rekabetini güçleştirmekte Yeni işletmelerin piyasaya girişleri için fiili bir bariyer oluşturmakta Rekabeti azaltabilmekte ve oligopolistik bir piyasa yapısına yol açabilmektedir.

Kaynak: Yılgör, Ayşe Gül. (2003). Şirket Birleşme, Ele Geçirme ve Devralma İşlemlerinin Makro Ekonomik Etkileri. *Marmara Üniversitesi SBE Öneri Dergisi*, 5(20).s.123

Tablodan anlaşılacağı üzere bir şirket kendisine mal satan veya ürettiği malı satın alan bir başka şirket ile dikey yönde birleşir. Yani şirkete hammadde, enerji gibi ihtiyaçları veren bir başka şirket ile yani tedarikçi ile birleşirse buna dikey birleşme denir. Yani diyebiliriz ki dikey birleşmeler üretimin farklı aşamasındaki şirketlerin birleşmesidir. Tablodan çıkarabileceğimiz bir diğer sonuç dikey birleşmelerde devralan şirket devralınan şirkete satış yapıyorsa diğer üreticilerin bu şirkete satış yapma imkanı kalmayacak olmasıdır. Bu durum rekabetin güçleşmesi sonucunu doğurmaktadır.

Rekabet güçleşmesine bir diğer örnek ise; devralan şirket devralınan şirketin ürününü satın alıyorsa devralan şirketin rakiplerin gereksinimlerini karşılayamayacak ya da daha yüksek bir fiyat ödemek zorunda kalacak olmasıdır. Dikey bütünleşmenin sermaye girişine engel getirmesi, fiyat daralmasıyla sonuçlanması ve işbirliğini kolaylaştırma gibi etkileri vardır (Kulaksızoğlu,2003,s.4-5).

2.1.1.3. Karma Birleşme

Karma birleşmelere, birleşen şirketlerin birbiriyle herhangi bir şekilde rakip olmaması ve tamamen farklı mal veya hizmet piyasalarında faaliyet göstermelerinden dolayı aykırı birleşme de denir. İnşaat sektöründe yer alan bir yapı şirketinin, telekomünikasyon sektöründe yer alan bir şirketle birleşmesi gibi.

Karma yani aykırı birleşmeler 3 kategoride incelenir : (Kulaksızoğlu,2003,s.6)

- 1) *Ürün yelpazesini genişleten birleşmeler:* Farklı ürünleri üreten fakat birbiriyle ilişkili pazarlama kanalları veya üretim süreçlerini kullanan şirketler. Örnek olarak çamaşır deterjanı ve sıvı çamaşır suyunu verebiliriz.
- 2) *Coğrafi genişleme:* Aynı ürünü farklı bölgelerde üretip satan şirketler.
- 3) *Saf aykırı birleşme:* Tamamen farklı piyasalarda faaliyet gösteren aralarında hiçbir türde ilişki olmayan şirketler arasındaki birleşmeler.

Şirketin kendisiyle ilgisi olmayan tamamen farklı sektörde faaliyet göstermeyi tercih etmesi büyük riskler barındırmasının yanı sıra girişimci açısından

problemler de yaratmaktadır. Bu yatırımı almış olduğu risk doğrultusunda yönetme becerisine sahip olan şirketler yapmalıdır. Çünkü yeni iş kolu için yeterli donanıma sahip personel ve ekipman gerekmektedir. Bu durumda riski azaltmak için o sektörde faaliyet gösteren şirketlerle birleşme yoluna gidilmektedir.

Yeni pazara girmek isteyen şirketler o sektörde faaliyet gösteren rakiplerine ve monopol yapılaşmaya karşı savaşmak zorundadır. Karma birleşmelerde diğer şirketlere göre hızlı büyüme görülmez (Benston,2008, s.15-16;29).

2.1.2. Hukuki Yapısına Göre Birleşme Türleri

2.1.2.1. Kartel

Üretim, hammadde ve özellikle pazarlama konularında aynı dalda çalışan iki veya daha fazla şirketin rekabeti sınırlamak veya tamamen ortadan kaldırmak için hukuki bağımsızlıklarını yitirmeden yaptıkları hukuki anlaşmadır. Kartele çok sayıda işletme katıldığından dolayı bunun dışında kalan şirketlerin yaşama şansları azdır. Fiyat, satış, kontenjan, bölge ve uluslararası olmak üzere 5 çeşit kartel oluşturulabilir. Kartel önce fiyat indirimleri yaparak diğer şirketleri piyasadan siler ve daha sonra fiyatları tekrar yükselterek piyasada egemenliğini sürdürebilir (Sabuncuoğlu ve Tokol,1997,s.).

2.1.2.2. Konsern

Aynı iş kolunda çalışan az sayıda şirketin başta finansal konular olmak üzere üretim, teknik ve pazarlama konularında ekonomik ve finansal bakımdan tek yönetim altında toplanmasıdır. Konsern anlaşmalarında şirketler ekonomik bağımsızlıklarını tamamen kaybederler (Sabuncuoğlu ve Tokol,1997,s.). Ancak hukuksal bağımsızlıkları devam eder. Konserne katılan şirketlerin amacı sermaye verimliliğini arttırmaktır.

2.1.2.3. Tröst

İki veya daha fazla şirketin tekelci güç oluşturmak amacıyla ekonomik ve hukuki bağımsızlıklarını yitirerek sermaye ve yönetimlerini birleştirmeleridir. Tröstler daha çok imalat sanayi ile petrol ve madencilik sektörlerindeki şirketlerde görülür. Başlıca çeşitleri yatırım ve oylama tröstleridir.

2.1.2.4. Stratejik Anlaşmalar

İki veya daha fazla şirket hammadde kaynaklarını veya pazarları paylaşmak; yahut fiyat rekabetini kaldırarak fiili tekeller kurmak için geçici veya sürekli olarak centilmenlik anlaşması yapabilirler. Anlaşma sözlü yada yazılı olabilir, ancak bağlayıcı değildir (Mucuk,1998,s.49-50). Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere stratejik anlaşmalar, iki veya daha fazla şirketin belirli bir amaca ulaşabilmek için değişik dönemlerde birlikte çalışmalarına ve kaynaklarını birleştirmelerine olanak veren birleşmedir. Konsolidasyon ile karıştırılmamalıdır. Konsolidasyon, iki şirketin varlıklarını sona erdirerek yeni kurulan bir işletmede birleşmeleridir.

Konsolidasyon da her iki şirkette faaliyetlerine son vermekte ve yeni kurulan şirket faaliyet göstermektedir. Bunun yapılabilmesi için şirketlerin aynı faaliyet alanında veya birbirlerini tamamlayan alanlarda faaliyette bulunmaları gerekmektedir (Sarıkamış,2003,s.40).

2.1.2.5. Konsorsiyum

İki yada daha çok finans kuruluşunun hukuksal ve ekonomik bağımsızlığını zedelemeksizin geçici olarak aralarında anlaşmalarına konsorsiyum denir. Özellikle sanayi projelerinde finansman sağlayan kuruluşlar olarak yatırım bankaları, uluslar arası finans çevreleri konsorsiyum oluşturma yoluna giderler (Mucuk,1998,s.49).

2.1.2.6. Holding

Bir şirketin başka şirketlerin hisse senetlerinin büyük bölümüne sahip olmak suretiyle yönetim ve denetimini eline geçirmesiyle oluşan şirketler grubudur. Böylece holding ana şirket ile ona bağlı şirketlerden oluşur (Mucuk,1998,s.52-53). Birleşme devralan şirketin bünyesinde gerçekleşeceği için hedef şirketin tasfiyesine gerek yoktur. Hedef şirketin yalnızca hukuksal kimliği ortadan kalkmaktadır.

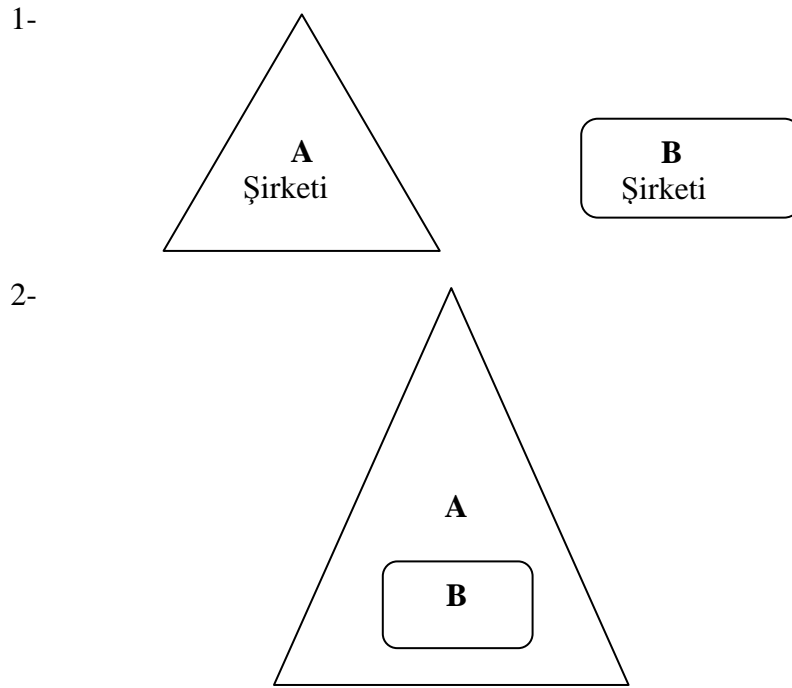
Faaliyet alanları farklı veya farklı coğrafyalarda çalışan iki şirket tüzel kişiliklerini koruyarak bunların kontrolünü bir holding şirketinde gerçekleştirmek için şirketleri tek çatı altında toplayabilirler. Finansal holding yönetimi holdingin kontrol ettiği şirketlerin finansal faaliyetlerini koordine eder, şirketlerle ilgili finans politika ve stratejilerini belirler. Yönetmelik holding bağlı şirketlerin günlük yönetim faaliyetlerine karışmamakla beraber şirket yöneticilerince alınacak yönetim kararları üzerinde görüş bildirerek yönetim etkinliğinin artırılmasına katkıda bulunurlar (Sarıkamış,2003,s.45).

2.1.2.7. Ortak Girişim

Ortak girişim (joint venture): İki veya daha fazla şirketin belirli veya sınırlı bir proje veya şirket faaliyetlerini gerçekleştirmek için kaynaklarını birleştirmeleri ve yeni bir şirket oluşturmalarıdır. Şirketlerden biri girişimin finansmanını sağlar diğeri gerekli teknolojiyi sunabilir (Yıldırım,2003,s.120). Ortak girişim yalnızca geçici, kısmi ve küçük aktiviteleri içerir. Yani şirketler kendi işlerini de ayrıca sürdürmekte özgürdürler. Buradaki ana fikir; eğer ortak girişim olan aktivite başarısız olursa şirketlerin daha az zararla kurtulmasıdır. Yapılan işin süresi bittiğinde ortak girişim sona erdirilir.

2.2. Şirket Satınalma Kavramı ve İçeriği

TTK 146. mddesine göre satınalma, bir veya daha fazla şirketin kurulu bulunan başka bir şirketin bünyesine katılması olarak tanımlanmaktadır. Satın alınan firmanın tüzel kişiliği devam etmekte olup, satın alınan şirket veya şirketlerin tüzel kişilikleri son bulmaktadır (Okur,2004,s.51). Sağlam ve Şengel (2004) satınalmayla ilgili şu tanımları vermektedirler: En az bir ortaklığın aktif ve pasifini bir bütün olarak başka bir ortaklığa devrederek, infisah etmesi, devralan ortaklığın hisselerinden devrolan ortaklığın ortaklarına verilmesi ve devralan ortaklığın tüzel kişiliğini devam ettirmesidir. (s.308)



Şekil.2. Şirket Satınalmaları

Kaynak: Hayri Ülgen, Kadri Mirze, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 3. Baskı, Literatür Yayınları, İstanbul,2006, s.312

Yukarıdaki şekilde görüleceği üzere A şirketi B şirketiyle satınalma yoluyla birleşmektedir. A şirketinin tüzel kişiliği devam ederken B şirketinin tüzel kişiliği yok olmaktadır. B şirketinin tüm varlıkları ile birlikte tüm borç ve yükümlülükleri A şirketi tarafından üstlenilmektedir. Satınalma işleminde A şirketi alıcı şirket B şirketi ise hedef şirket olarak tanımlanabilir.

Satınalma bir yatırım şekli olup satın alınan şirket diğer şirketin üretim dağıtım ve işleyişini hesaba katarak beklediği karlılık derecesine göre yaptığı yatırımın bugünkü değerini yönetmek amacıyla satın aldığı şirketin hisselerini uygun cazip oranlara çekebilir ve satın aldığı şirketin hisselerini hissedarlara dağıtabilir (Benston,1980,s.12). Birleşmelerde iki şirketinde hissedarlarının %50'sinin onayı olması gerekmektedir. Fakat satın almada ise alıcı satılan şirketin aktiflerini veya sermaye hisselerinin bir bölümünü veya hepsini satın aldığından dolayı satınalma türünü hissedarların satınalma davranışları belirlemektedir (Arzac,2008,s.153). Satınalmalar hissedarların davranış şekillerini göre dostça ve zorla olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

2.2.1. Dostça Satınalma

Alıcı şirket hedef şirketin ya tüm aktiflerine veya hisse senetlerine sahip olarak satınalma işlemini gerçekleştirebilir. Tüm bu işlemler satın alınan şirketin hissedarları tarafından onaylanarak yapılıyorsa dostça bir satınalma gerçekleştirilmiş olur (Foltz, Aracı ve Kargın,2002,s.136). Süreç, alıcı şirketin hedef şirketin ortaklarına satınalma teklifinde bulunması ile başlar. Yapılan görüşmelerde satın alan ve hedef şirket satınalma fiyatının ne olacağı, ödemenin nasıl yapılacağı ve hedef şirketin ortaklarının yeni şirkette görev alıp almayacakları gibi konularda görüş birliğine varırlar ve hedef şirket yönetimi satınalmayı onaylar (Sarıkamış,2003, s.50-51). Dostça satınalma sonrasındaki süreç olumlu bir şekilde gerçekleşmektedir. Çalışanların katılımlarına duyarlılık yüksektir, iki tarafın da iyi tarafları birleştirilir. Alınan şirketin olumlu kaynakları ve süreçleri muhafaza edilir, uygulama hızı yüksektir (Arslan,2004,s.76).

2.2.2. Zorla Satınalma

Zorla satınalma birkaç şekilde gerçekleştirilmektedir. Bunlardan ilki hedef şirketin ikincil pazarda işlem gören hisse senetlerinin şirketi ele geçirme niyeti bulunan tüzel veya özel kişiler tarafından toplanmasıdır. Hedef şirketi satınalmak isteyen şirket hisse senetlerini değişik kişiliklerle satınalma girişiminde bulunarak hedef şirketin tüm kontrolünü ele geçirenceye kadar hisse senedi toplamaktadır.

Sarıkamış'a (2003) göre bu yolla şirket ele geçirme girişimi 70'li yıllarda yaşanmıştır. 1976 yılında Sabancı Holding ile Koç Holding'in Garanti bankasının kontrolüne sahip olmak amacıyla ortaklardan pay senedi satınalma girişimleri olmuştur. (s.51) İkinci olarak teklif verme şeklinde satınalma görüşmelerinde hedef şirket ve alıcı şirket anlaşmaya varamayabilir. Bu durumda alıcı, hedef şirketin rızası dışında satınalma işlemine devam ederse düşmanca satınalma gerçekleşmiş olur (Sarıkamış,2003, s.46-47). Zorla satınalmaların uygulama hızı yüksektir, tek tip uygulama olduğundan dolayı belirsizlik azdır. Hedef şirketin tüm kültürü alıcı şirket içinde erimektedir. Fakat bu durum hukuki açıdan ve hedef şirketin kültürü açısından sakıncalı olabilmektedir (Arslan,2004,s.76). Çünkü hedef şirketin yönetimi satınalmaya karşı çıkmaktadır ve yönetimde bulunan kişilerin çıkar çatışmaları karar mekanizmalarında ve uygulamalarda belirsizliğe neden olacaktır. Zorla satınalmanın bir diğer yolu ise vekaletname toplama yoluyla şirketi ele geçirmektir (Sarıkamış,2003,s.52). Özellikle anonim şirketlerde yönetim kurulunda bulunan kişiler yapılacak genel kurul toplantılarında kendilerini temsil etmesi amacıyla başkalarına vekaletname verirler. Satınalmak istediği şirketin vekaletnamelerinin çoğu alıcı firmadan kişilerin eline geçerse genel kurulda karar alma çoğunluğu elde ederler ve bu durumda şirket yönetimini dolaylı yoldan ele geçirilmiş sayılırlar.

2.3. Türkiyede Şirket Birleşme Satınalmaların Güncel Durumu ve Nedenleri

2.3.1. Türkiyede Şirket Birleşme Satınalmaların Güncel Durumu

Günümüzde tüm dünyada yaşanan ekonomik krizin ve rekabetin yıkıcı etkisine karşılık şirketler ayakta kalabilmek ve büyüme yoluyla varlıklarını güçlendirebilmek için birleşme ve satınalmaya yönelmişlerdir. Artık Türkiye'de de birleşme ve satınalma sıklıkla başvurulan bir büyüme ve ayakta kalabilme stratejisi olmuştur. Özellikle ülkemizde bulunan aile şirketlerinin varlıklarını sürdürebilmeleri ve büyümeleri için birleşmeleri gerekmektedir (Gökbel,2004,s.227). Mega birleşme dönemi olarak da adlandırılan günümüzdeki şirket birleşmeleri teknolojik değişimlerin yoğun olduğu ve kuralsızca gelişebilen sektörlerde daha sıklıkla görülmektedir. Türkiye'deki şirket birleşmeleri dünyada gerçekleşenlere göre az da olsa, birleşme ve satınalmalar sınai ve mali sektörün yeniden yapılandırılmasına ilişkin öneriler

arasında yoğun biçimde yer almaktadır (Yılgör,2003,s.119). Birleşme satınalmadaki işlem değeri ve işlem sayılarına bakıldığında finansal hizmetler sektörünün yüksek işlem hacmine sahip olduğu gözlenmektedir (Kılıç,2008, s.251). Şirket birleşme ve satınalmaların sektör, piyasa yapısı ve pazar rekabet derecesini etkilediğinden dolayı Türkiye Rekabet Kurumu şirket birleşmelerin ve satınalmaların piyasadaki rekabeti bozmasını ve kısıtlamasını engellemek amacıyla Rekabetin Korunması Hakkındaki Kanununun 7. maddesinde hakim durum yaratılması ve rekabetin önemli ölçüde azaltılması sonucunu doğuracak birleşme ve satınalmaları yasaklamıştır (Yılgör, A.G,2003,s.124).

Türkiye de son birkaç yıl içerisinde birleşme ve satınalma stratejisi daha sıklıkla tercih edilmesine rağmen birleşme/satınalmaların birçoğu başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Başarının sağlanabilmesi için birleşme öncesi ve sonrasının iyi yönetilmesi gerekmektedir. Öncelikle birleşme veya satınalma işlemini gerçekleştirecek olan şirket kendisini iyice analiz ederek güçlü ve zayıf noktalarını ortaya koymalıdır. Böylece hedef şirketler için sağlıklı kriterler oluşturulabilir. Ardından hedef şirketlerin iyice incelenmesi gerekir. Çünkü satınması veya birleşmesi düşünülen şirketlerin iyice incelenmemesi ve yapılacak uygulamaların gerçekçi bir şekilde değerlendirilmemesinden dolayı şirketlerin yapacağı birleşme işlemi çoğunlukla başarısızlığa uğrayabilmektedir (Çalıyurt,2000,s.14). Hedef şirketle sağlanacak sinerji değerine ve getirilerin maliyetleri karşılama oranına göre sağlıklı bir birleşme veya satınalma fiyatı belirlenmelidir. Son olarak birleşme/satınalma işleminin gerçekleşeceği anlaşma dikkatli bir şekilde hazırlanarak hedef şirketin finansal şartları ve sahiplik yapısı belirlenmelidir (Gökbel,2004,s.216-225). Hedef şirketin faaliyet gösterdiği pazar, üretim yapısı, mali yapısı, insan kaynakları, teknoloji kullanımları vb. gibi faktörlerin benzerliği alıcı şirketle ne kadar fazlaysa birleşme ve satınalma işleminin de başarılı olma ihtimali de o oranda artacaktır (Fochler,2004,s.440-442). Birleşme öncesi iyi yönetilmesine, performans gelişimi olmasına, verimlilik ve kazançlarda olumlu sonuçlar elde edilmesine rağmen uzun dönemde bu başarı devam ettirilememekte ve birleşmelerde sorunlar ortaya çıkarak başarısızlıklar meydana gelmektedir. Başarısızlığın çok yüksek oranda gerçekleşmesinin ardında yatan ana neden, birleşme sonrasının yeterince iyi planlanamamasıdır (Adnan,2004,s.334-336). Birleşen şirketleri başarısızlığa sürükleyen nedenleri; kültür farklılığı, örgütsel amaçlara uyumsuzluk, görev, yetki

ve sorumlulukların açıkca belirlenmemiş olması, ortak amaç, vizyon ve misyon eksikliği, iş planlarının gerektiği gibi belirlenmemiş olması, vergi yasaları, feodal bağ, kurumsallaşma eksikliği, birleşen şirketlerin veya satın alınan şirketin yöneticileri arasındaki uyumsuzluk, yöneticilerin söz sahibi olma egoları ve iletişim kopuklukları şeklinde sayabiliriz.

2.3.2. Şirket Birleşme ve Satınalma Nedenleri

Hopkins birleşme ve satınalma nedenlerini stratejik nedenler, pazar yapısına ilişkin nedenler, ekonomik nedenler ve yöneticilerin psikolojik nedenleri olmak üzere dört başlık altında toplamıştır (Erdoğan ve Bilgin,2004,s. 437-438). Şimdi bu nedenleri daha detaylı bir şekilde inceleyeceğiz.

2.3.2.1. Stratejik Nedenler

Küreselleşen dünyada ve artan rekabet ortamında şirketler; piyasada varlıklarını sürdürebilmek ve rekabette üst sıralarda yer almak için organizasyonel değişim ve yeniden yapılanma sürecine girmenin ve rakipleriyle stratejik birliktelikler kurmanın önemini kavramışlardır (Taştan ve Deniz,2004,s.2). Dolayısıyla birleşme ve satınalmaların stratejik nedenlerinin başında sinerji yaratarak büyüme amacı gelmektedir. Sinerji; bir bütünü oluşturan parçaların bir araya geldiğinde, ayrı ayrı faaliyet göstermeleri durumunda oluşturacakları değerlerin toplamından daha büyük bir değer ortaya çıkarmaları şeklinde tanımlanabilir (Çelik,1999,s.31). Sinerji etkisi ise iki şirketin yönetsel, finansal ve üretim faaliyetlerinin bir araya getirilmesinden doğan güç şeklinde tanımlanabilir (Benston,1980,s.31-32). Birleşme sonrası ortaya çıkan şirketin değerinin iki şirketin birleşme öncesi ayrı ayrı değerleri toplamından daha fazla olması durumunda birleşmeden kaynaklanan sinerjik bir etki vardır (Yıldırım,2004,s.383-385). İki şirketin bilgi ve tecrübe birikimi olan örgütsel sermayelerinin birleşmesi sonucu oluşan faaliyetler sinerjiyle daha etkin bir şirket yaratılabilir. Birleşen veya satın alınan şirketlerde yönetsel etkinliği ve tecrübesi yüksek kişiler biraraya gelerek veya transfer edilmesi yoluyla yüksek yönetsel sinerji yaratılarak daha etkin bir yönetime sahip olunabilir (Sarıkamış,2003,s.4-20). Son olarak finansal sinerji etkisiyle daha

yüksek fiyat/kazanç oranı, daha düşük sermaye maliyeti ve daha fazla borçlanma kapasitesi elde edilebilir (Yılgör,2004,s.383-385).

2.3.2.2. Pazar Yapısına İlişkin Nedenler

Küreselleşme sonucunda serbest ticaret, sınırların açılması, ucuz ve kaliteli ürünlerin pazarlarda yer alması ve pazarların genişlemesi sonucu pazarlarda yoğun bir şekilde rekabet yaşanmaktadır. Şirketler rekabetle mücadele edebilmek ve riski dağıtabilmek amacıyla başka pazarlarda da faaliyet göstermeyi tercih etmektedirler (Taştan ve Deniz,2004,s.2). Fakat özellikle küçük ve orta ölçekli şirketler için yeni bir pazara girmenin riski büyüktür. Çünkü yeni pazar için yeni ürün geliştirmek maliyet kalemlerinin artışına sebep olacaktır. Dolayısıyla şirketler girecekleri yeni pazarda varolan bir şirketle birleşme yoluna giderse riskini önemli ölçüde azaltarak yeni bir ürünle yeni bir pazara girebilirler (Çelik,1999,s.41). İşletmeler çeşitlendirme ile kaynaklarını daha istikrarlı ve büyüme potansiyeline sahip bir endüstriye aktararak kartlarını ve nakit akımlarını daha istikrarlı hale getirebilir ve işletme riskini azaltabilirler (Yılgör,2004,s.383-385).

2.3.2.3. Ekonomik Nedenler

Büyümenin amaçlarının başında büyük ölçekte üretimde bulunmanın sağladığı üstünlük, teknik bir deyişle ölçek ekonomilerinden yararlanma gelmektedir (Çalıyurt,2002,s.12). Ölçek ekonomisi şirketlere çeşitli avantajlar sağlar. Birleşik üretim sayesinde daha yüksek miktarlarda üretim yapılabilir. Bunun dışında tedarik sorunu ortadan kalkarak ulaşım maliyetleri düşmekte, araştırma ve geliştirme olanakları artmakta ve daha etkili satış pazarlama ve dağıtım kanalları sağlanabilmektedir (Benston,1980,s.31-32). Diğer ekonomik nedenleri ise; birleşmenin sağladığı vergi avantajından yararlanmak, fazla nakdin kullanım etkinliğinin elde edilmesi şeklinde sıralayabiliriz. Ayrıca tasfiye değeri çalışan işletme değerinin üzerinde olan bir şirket satın alınırsa; bu şirketin satış değerleri maliyet değerlerinden yüksek olan duran varlıkları satılarak kar elde edilebilir (Sarıkamış,2003,s.4-20).

2.3.2.4. Yöneticilerin Psikolojik Nedenleri

Yöneticilerin yönetim veya finans alanındaki yeteneklerini gösterme arzusu, daha büyük bir şirketi yönetme tutkusu ve şirketin devamını emniyet altına alma duygusu birleşme kararlarında etkili olabilir (Sağlam ve Şengel,2004,s.306-307). Ayrıca şirket hacmini genişletmek, riski dağıtarak finansal sıkıntı ve iflas olasılığını en düşük düzeyde tutmak ve başka bir şirket tarafından satın alınamayacak büyüklüğe ulaşmak arzusuyla yöneticiler birleşme ve satınalma yoluna gidebilirler (Sarıkamış,2003,s.22).

Bu bölümde şirket birleşme ve satınalma kavramları, şirketleri birleşme ve satınalmaya yönelten nedenlerle, birleşme ve satınalmaların güncel durumu incelenmiştir. Sonraki bölümde Birleşme ve satınalmalarda çalışma ilişkileri ve insan kaynakları yönetimi detaylarıyla incelenecektir.

3. ŞİRKET BİRLEŞMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Çalışmamın bu bölümünde insan kaynakları yönetimi kısaca anlatıldıktan sonra şirket birleşmelerinde ve satınalmalarında insan kaynakları yönetimi çalışan – örgüt sorunları, çözüm yolları ve hukuki boyut açısından ele alınacaktır.

3.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Yapısı ve Faaliyetleri

Günümüzde ileri teknoloji ve otomasyon insangücü ihtiyacını azaltmakla birlikte yüksek nitelikli insan gücü gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Çünkü insan kaynağı şirketlerin üretim ve hizmet faaliyetlerini doğrudan etkileyen en önemli üretim faktörüdür. Şirket faaliyetlerini basit şekliyle girdi süreç ve çıktı olarak tanımlarsak, niteliği yüksek insan kaynağı girdisi olan şirketler kaliteli ve başarılı çıktılar elde ederler. Fiziksel ve zihinsel yetenekleri doğru biçimde kullanılan çalışanlar şirketlerini başarıya ulaştırmada önemli rol oynamaktadırlar. Temel amacı insangücünü etkili ve verimli kullanmak olan insan kaynakları yönetiminin önemi burada ortaya çıkmaktadır (Mucuk,1998,s.340-341). İşgücünü oluşturan örgütün insan kaynağını etkin bir şekilde bir araya getirmek, çalışanın ve grubun refahını göz önünde bulundurmak suretiyle, çalışanların örgütün başarısına en yüksek derecede katkıda bulunmalarını sağlamak insan kaynaklarının görevidir (Serinkan,1997,s.38). İnsan kaynakları yönetimi; şirketin hedefleri doğrultusunda çalışanları verimli şekilde kullanmak ve çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayarak gelişimlerini sağlamak felsefesi üzerine kurulmuştur. İKY mutlu ve tatmin olmuş bir çalışanın verimli olabileceği görüşünü benimsemiş ve bu anlayışla insanı üretim sürecinin bir parçası olmaktan çıkarmıştır (Sabuncuoğlu,2009, s.4-5).

İnsan Kaynakları insan kaynağı seçme yerleştirme, eğitim ve geliştirme, ücretlendirme, endüstri ilişkileri, sağlık güvenlik konuları ve çalışan-şirket uyum ve bütünleşmesi gibi faaliyetleri içerir (Fındıkçı,2000,s.6).

İnsan kaynakları faaliyetlerini kısaca açıklayalım: (Keskin,2009)

1. **İnsan Kaynakları Planlaması** : Mevcut işgücünün bugünkü envanteri çıkarılarak gelecekte şirketin gereksinme duyacağı insan kaynaklarının niceliği ve niteliği belirlenir.
2. **İş Analizi ve Tanımları** : Şirkette yapılan işler ayrı ayrı ve ayrıntılı biçimde incelenir, işin özellikleri ortaya konur ve formlar üzerinde tanımlar yapılır.
3. **Çalışan Bulma ve Seçme** : Öncelikle işlerin niteliği belirlenir, daha sonra çalışan ihtiyacı, niteliği ve ünvanlar saptanır. Görüşme, teknik deneme ve psikoteknik uygulama, sağlık denetimi yapılır. Adayın gireceği işe ilgisi ölçülür, işe yeni alınan çalışanın işe alışması ve şirketle bütünleşmesi sağlanır.
4. **Eğitimi ve Kariyer Geliştirme** : Mevcut çalışanın daha verimli çalışması için şirket içinde ve dışında çeşitli eğitim programları düzenlenir. Ayrıca kişi ve örgüt açısından kariyer gelişim planları hazırlanır.
5. **Performans Değerlemesi** : Çalışanların belirli dönem sonlarında elde ettikleri başarı düzeyi saptanır ve buradan ücret ve terfi gibi ödüllendirmelere gidilir.
6. **İş Değerlemesi ve Ücretleme** : Mevcut işler önem derecesine göre öncelikle gruplandırılır, daha sonra diğer faktörler de dikkate alınarak adil bir ücret sistemi kurulur.
7. **Endüstriyel ilişkiler** : Sendikalarla yapılan görüşme sonucu ücret ve diğer sosyal konularda uzlaşmaya varılması ve nihayet toplu sözleşmelerin düzenlenmesi söz konusu edilir.
8. **İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı** : Çalışanların sağlık ve güvenlik açısından özellikle iş kazalarına ve meslek hastalıklarına karşı koruma altına alınmasına ilişkin çalışmalara yer verilir.

9. Bilgi Sistemleri : İnsan kaynaklarının giderek karmaşıklaşması nedeniyle işlerin daha düzenli ve sistematik olarak yürütülmesi ve izlenmesi açısından bilgi destek sistemlerinden geniş olarak yararlanır.

10. Özlük işleri : Personelin işe giriş ve çıkışları, sicil tutma ve bürokratik işlerin yapılması gerekir.

Teknolojik gelişmelerin ve yoğun rekabetin yaşandığı 21. yüzyılda İKY'nin önemi her zamankinden çok artmıştır. Gelişen teknolojiyle birlikte yüksek nitelikli ve pahalı işgücü ortaya çıkmış ve devletin işverene yüklediği işgücü maliyetleri artmıştır. Küreselleşmeyle birlikte yaşanan çevresel ve örgütsel değişimler beklentileri ve ihtiyaçları yüksek yeni kuşak bir işgücünün oluşmasına sebep olmuştur. Dolayısıyla çalışanların tutum ve davranışlarını inceleyerek çıkacak olası sorunlara çözüm getirmek İKY çalışmalarının önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Çünkü çalışanların motivasyon ve tatmin düzeyleri arttığında verimliliği artacaktır (Sadullah,2008,s.5-7). Küresel rekabet koşullarıyla başarılı bir şekilde mücadele eden şirketler, İKY'yi stratejik bir yönetim anlayışı olarak değerlendirerek çalışanlarındaki fiziksel ve zihinsel yeteneklerini geliştirerek, çevresel koşullardaki değişikliklere hızla uyum sağlayabilen bir yapıya ulaşmayı hedeflemektedirler (Yılmaz,2007,s.162). Dolayısıyla planlama, iş analizi, seçme-yerleştirme, eğitim, ücretleme, çalışan sağlığı, eğitim ve kariyer planlaması, performans ve iş değerlemesi gibi temel insan kaynakları faaliyetlerinin her birisi için stratejiler formüle edilip uygulanmalıdır (Walker,1992,s.59-62). İKY; yönetim stratejilerini verimlilik, insancıl davranış, eşitlik, güvence, açıklık ve gizlilik ilkeleri doğrultusunda yürütmelidir (Keskin, 2009).

İnsan kaynakları yönetim stratejilerini aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz: (Simit, 2007, s.66-67)

a. Çalışan Tedarik Stratejileri: Bu stratejinin uygulanmasını örgütün gereksinim duyduğu nitelik ve nicelikteki çalışan, bu işe ayrılan finansal kaynak, şirketin faaliyet konusu, işgücü piyasası koşulları, yasal zorunluluklar gibi etkenler biçimlendirir.

b. Yetiştirme-geliştirme Stratejileri: Bu stratejilerin saptanmasında çalışanların bilgi, beceri, yetenek düzeyi, örgütün sektöre özgü teknolojik olanaklarından yararlanma ölçüsü, tepe yönetiminin kariyer planlama ve yönetim sürecine bakış açısı, eğitim maliyetleri gibi etkenler rol oynamaktadır.

c. Performans Değerlendirme Stratejileri: Performans değerlendirme sisteminin örgütlenmesi ve değerlendirme kriterlerinin ve yöntemlerinin seçimleri gibi etkenlerin rol oynadığı bu grupta, biçimsel ve biçimsel olmayan performans değerlendirme stratejileri, ödüllendirme-geliştirmeye dönük performans değerlendirme gibi stratejiler yer almaktadır.

d. Ücretleme Stratejileri: Bu grup stratejilerin belirlenmesinde özellikle örgüt ölçeğinin değişimi önemli rol oynamaktadır. Bu stratejilere örnek olarak; düşük ya da yüksek başlangıç ücreti stratejisi, standart ya da esnek ücretleme stratejileri, bireysel ya da grup özendirici ücret stratejileri verilebilir.

e. Çalışma İlişkileri Stratejileri: Biçimsel ya da biçimsel olmayan disiplin stratejileri, iş güvencesi stratejileri geliştirilebilir.

3.2. Şirket Birleşmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi

Şirket birleşmeleriyle birlikte değişen örgüt yapısı, iş yapma biçimleri, birleşen farklı örgüt kültürleri nedeniyle birleşme özellikle insan kaynakları boyutunda oldukça güç olabilmekte ve çeşitli sorunlarla karşılaşabilmektedir. Ortaya çıkabilen bu tür sorunların yapıcı yönde çözümlenebilmesinde ve yeni şirketin stratejileriyle uyumlu strateji ve politikalar geliştirilmesinde ise insan kaynakları yönetimi önemli bir role sahiptir (Taştan ve Deniz,2004,s.3).

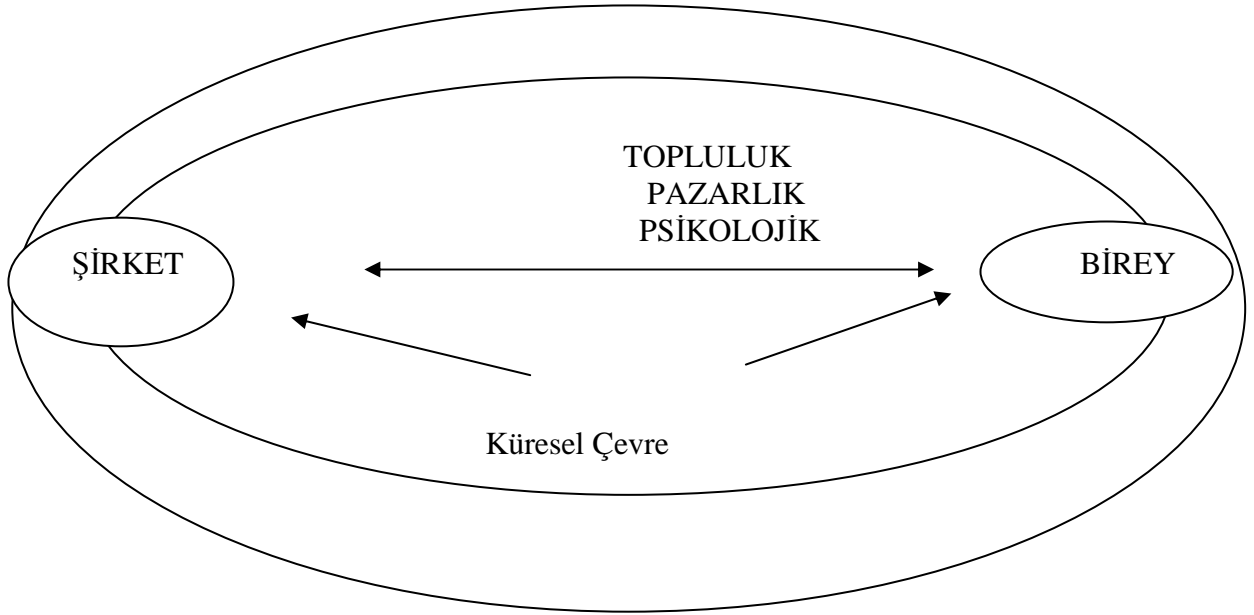
Şirket birleşmelerinde çalışanlar öncelikle işlerini kaybetme korkusuyla karşılaşırlar. Birleşme süreci ve sonrasındaki belirsizlikler çalışanların olumsuz davranış göstermelerine neden olur. Kilit pozisyondaki kişiler işten ayrılma eğilimi

içerisine girerler. Dolayısıyla kilit pozisyonundaki kişilere koşullarında değişiklik olmayacağı açık bir iletişimle bildirilmelidir. Birleşmelerde yürütülecek insan kaynakları faaliyetleri çalışanların sınırlarını yatıştırarak şekilde planlanmalıdır (Gökbel,2004,s. 227).

Birleşme sırasında çoğunlukla finansal ve hukuki konulara eğilerek günlük ve kısa dönemli ihtiyaçların giderilmesine çalışılmakta, insan kaynakları planları ertelenmektedir (Köktürk ve Kont,2004, s.555). Dolayısıyla eski sistemin ne şekilde değişeceği ve bu değişiklikten çalışanların nasıl etkileneceği belirsiz olmakta, bu da çalışanlar arasında sorunların çıkmasına neden olmaktadır. Belirsizlik durumunun uzaması halinde çalışanlarda örgüte duyulan güvenin azalması, istifalar, düşük performans, hatalı ve düşük kaliteli sonuçlar, müşteri şikayetleri, iletişimde aksamalar, işe devamsızlık gibi sonuçlar ortaya çıkmaktadır (Kepir H.,2004,s.618). Birleşmelerde şirketlerin amaçlarına ulaşması için birleşme sonrası formel yapının ve insan kaynakları planlarının uyumlaştırılarak çalışanlar arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi gerekir. Dolayısıyla birleşmelerdeki stratejik yönetim sürecinin her aşamasında İKY sürece katılarak çalışanları yeni oluşuma kolay adapte edecek faaliyetler gerçekleştirmelidir (Holden ve Beardwell,1997,s.82). İnsan Kaynakları Yönetimi birleşmeyle birlikte oluşan yeni yapıyı doğru ve hızlı biçimde analiz etmelidir. Çünkü süreçlerin yeniden yazılması, iş/görev tanımlarının yeniden oluşturulması gerekmektedir. Ayrıca birleşme sürecindeki belirsizliklerin çalışanlar üzerindeki olumsuz sonuçlarını ve yeni oluşuma uyum sorunlarını azaltmak için faaliyetlerde bulunmalıdır. (Köktürk ve Kont, 2004, s.555).

Çalışanın şirkete ilk girdiği andan itibaren çalışan–şirket talepleri üzerine kurulan bir psikolojik sözleşme söz konusudur. Fakat birleşmeyle beraber çalışanın psikolojik sözleşmesinin tarafı olan şirket değişikliğe uğramaktadır. Bu durumda çalışan yaşanan bu değişim sonucunda sözleşmenin ne şekilde etkileneceği konusunda belirsizlik yaşamaya başlar. Dolayısıyla bu belirsizlik çalışanda yoğun bir stres oluşmasına yol açar (Saka,2008,s.29). Şirketlerdeki kültürel faktörler birleşme sonrası değişen iş koşullarının çalışanlarca kabulünü zorlaştırmakta, birleşme sonrası çalışanlara verilecek olan farklı rol ve sorumluluklar konusunda anlaşmaya varma yeteneğini de sınırlayabilmektedir. Birleşme sonrası oluşacak psikolojik sözleşme

örgütün vermek istedikleri ve çalışanların talepleri arasındaki uyuma dayanmalıdır (Gillilan ve Chan,2009,s.157-163).



Şekil.3. Psikolojik Sözleşmeyle İlgili Temel Bağlımlar

Kaynak: Anderson N., Öneş D.,Sinangil N.,Viswesveran C. (Eds), Endüstri İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı Cilt 2 Örgütsel Psikolojisi, Literatür Yayınları, 2009, s.157

Yapılan araştırmalar birleşmelerin başarısızlık sebepleri arasında insan kaynaklarında yaşanan sorunların çözümlenememesinin büyük bir payı olduğunu göstermektedir. Çalışanların birleşmeye gösterdikleri direnç, kültürel farklılaşma, hatalı iletişim, seçme-yerleştirme hataları, personel uyumsuzlukları, yöneticilerin insan kaynaklarını önemsememesi, işten ayrılmalar, verim ve performansın düşmesi vb. insan kaynaklarında yaşanan sorunlara örnek olarak gösterilebilir. Şirketin başarısı insan kaynakları stratejisi ve planlarının şirket strateji ve planlarına uyumlu ve birbirini destekler olduğu oranda artacaktır. (Taştan ve Deniz 2004,s.3)

3.3. Birleşme Aşamalarında İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen Faktörler ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü

3.3.1. İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen Faktörler

İnsan kaynakları yönetimi birleşmelerde faaliyetlerini iç ve dış çevrenin etkilerini de göz önüne alarak yapılandırılmalıdır. Aşağıdaki şekilden de görüleceği üzere örgüt ve onu bütünleyen faktörler iç çevreyi oluştururken, yasalar, rakipler ve dış kaynaklar insan kaynakları yönetiminin dış çevresini oluşturmaktadır. İnsan Kaynakları yönetimi birleşme planlarını şirketin içinde yer aldığı çevreyi ve bu çevreyi oluşturan tüm faktörleri detaylarıyla araştırarak oluşturmalıdır (Adal ve diğerleri,2008,s.5-7).



Şekil .4. İnsan Kaynakları Yönetimi Etkileyen İç ve Dış Çevre Faktörleri
Kaynak: Uyargil ve diğerleri, İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayın,2008, s.23

Örgütlerin dış çevrelerinde meydana gelen değişimler ve gelişmeler örgüt performansını önemli ölçüde etkilemektedir. Dış işgücünün demografik özelliklerinde meydana gelen değişim ve çeşitlenmeler, nitelikli çalışanların rakiplere gitmesi, çalışma yaşamını düzenleyen yasalar, yaşanan hızlı teknolojik değişimler, gelişen yeni sektörlerin yaratmış olduğu istihdam arzı insan kaynaklarını etkileyen dış çevre faktörlerindedir (Gök,2006,s.61-70).

İnsan kaynaklarını etkileyen iç faktörleri dörde ayırabiliriz (Sadullah, 2008,s.26-44).

Bireysel özellikler: Çalışanların değerleri, beklentileri, algılamaları ve çalışanların motivasyonu.

İş özellikleri: Çalışanın kurumdan beklediği iş güvencesi, çalışana verilen iş gücünün niteliksel ve niceliksel miktarı, çalışana verilen görevin nitelikleri, fiziksel çalışma koşulları

Bireylerarası İlişkiler: Çalışanların oluşturduğu gruplar ve şirketteki liderler.

Örgütsel özellikler: Üst yönetimin İKY'ne verdiği önem derecesi, örgütün büyüklüğü, şirketin içinde bulunduğu sektör ve şirket faaliyetlerinin farklılaşma derecesi.

3.3.2 Birleşme Aşamalarında İnsan Kaynaklarının Rolü

Birleşen veya satın alınan şirketlerin çalışanları birleşme süreci ve sonrası yapılan değişikliklerden en fazla etkilenen taraftır. Çalışanların bu değişim sürecinden olumsuz şekilde etkilenmesini önlemek amacıyla insan kaynakları yönetimi birleşme öncesinden başlayarak tüm süreç boyunca etkin bir rol üstlenmelidir. Birleşme sonrası yeni oluşumda çalışma koşulları, seçme-yerleştirme, eğitim, kariyer planlama, ücret sistemleri, performans değerlendirme gibi insan kaynakları faaliyetleri ile yeni oluşacak şirket kültürünün yeniden düşünülmesi; tüm bunların ise stratejik planlama süreciyle bütünleştirerek ele alınması gerekmektedir (Walker,1992,s.90-92). Birleşmenin planlanması evresinde insan kaynakları olası olumsuz etkileri gözönüne alarak ve çalışanları psikolojik olarak birleşmeye hazırlayacak yöntemleri araştırarak organizasyonel bütünleşmeyi ve iletişimi planlamalıdır.

Uygulama evresinde ise birleşen şirketlerin insan kaynakları fonksiyonlarında meydana gelebilecek değişimlere uyumlaştırma çalışmaları yapılmaktadır. Bu aşamada insan kaynakları yönetiminin ele aldığı konuları; örgüt yapısı değişimi, değişime karşı tepkiler, etkin iletişimin sağlanması, şirket kültürlerinin uyumlaştırılması, ücret, kariyer, seçme-yerleştirme gibi insan kaynakları faaliyetlerinin gözden geçirilerek yeniden düzenlenmesi şeklinde sıralayabiliriz (Taştan ve Deniz,2004,s.4).

Değerlendirme aşamasında ise planlanan faaliyetlerle gerçekleştirilenler arasında bir karşılaştırma yapılarak planlamada öngörülen sonuçlara ulaşıp ulaşılmadığı, sonuçlar olumsuz ise yapılan hataların nedenleri bulunmaya çalışılır. Değerlendirme evresi yapılan planlama çalışmasının başarı derecesini ortaya koyar. Değerlendirme sonuçları gelecekle ilgili faaliyet planlarına ışık tutmaktadır.

Aşağıdaki şekilde insan kaynakları yönetiminin şirket birleşme ve satınalma sürecindeki planlama, uygulama ve değerlendirme aşamaları detaylarıyla gösterilmiştir.

Tablo.2. Birleşmeler Aşamalarında İKY

PLANLAMA AŞAMASI	UYGULAMA AŞAMASI	DEĞERLENDİRME AŞAMASI
<ul style="list-style-type: none">* Birleşme nedenlerinin tanımlanması*Liderlik ihtiyacının belirlenmesi*Birleşme ekibinin oluşturulması*Süreçten sağlanacak öğrenmen planlaması*Öğrenme ve bilgi transferini yaratacak uygulamaları gerçekleştirmek*Birleşmeyi planlayarak daha sonraki sorunları en aza indirmek	<ul style="list-style-type: none">* Uygulama faaliyetini üstlenecek yöneticinin seçimi*Birleşme ekiplerinin faaliyetlerine başlaması*Kilit pozisyonlardaki elemanları işletmede kalmasının sağlanması*Yeni yapı ve kültüre göre insan kaynakları politikalarının oluşturulması*İletişimle ilgili gerekli uygulamaların yönetilmesi*İşletmede kimin kalıp kimin gideceğinin belirlenmesi*Çalışanların motivasyonu	<ul style="list-style-type: none">*Liderliğin ve kadrolamanın güçlendirilmesi*Yeni yapı ve stratejilerin değerlendirilmesi*Yeni kültürün değerlendirilmesi*Yeni insan kaynakları planlarının değerlendirilmesi* İki kültürün bütünleştirilmesi ve yeniden değerlendirilmesi* Pay sahiplerinin çıkarlarının değerlendirilmesi ve tatmin edilmesi

Kaynak: Cavide Uyargil, “Şirket Birleşmelerinde Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması”, H.Sümer ve H. Persteiner (Eds.) *Şirket Birleşmeleri* içinde. İstanbul: Alfa Yayınları.s.643

3.4. Şirket Birleşme ve Satınalmaların Hukuki Boyutu

Günümüzde şirketler artan küresel rekabet karşısında ayakta kalabilmek için birleşme yoluna gitmektedirler. Birleşme ve devralma işlemleri sonucunda şirketlerin iç örgütlenmesinde yapılan düzenlemeler kimi zaman çalışanların iş güvencesi açısından sorunlar yaratabilmektedir. İşyerinin veya şirketin devri halinde çalışanın iş güvencesinin etkili bir şekilde koruma altına alınması, günümüz ekonomik şartları göz önüne alındığında her zamankinden çok daha önemli bir konu olarak karşımıza

çıkılmaktadır. Dolayısıyla bu bölümde şirket birleşme ve devralma durumunda çalışan ve işverenlerin durumlarını 4857 Sayılı İş Kanunu ve 5510 Sayılı Sosyal Güvenlik Kanunu açısından inceleyeceğiz.

3.4.1. 4857 Sayılı İş Kanunda Şirket Birleşmeleri

3.4.1.1. Şirket Devralma Kavramına Genel Bakış

Şirketin tamamının veya bir bölümünün hukuki bir işleme dayalı olarak başka birine devri, işyeri devri olarak tanımlanabilir (Çankaya ve Çil,2009,s.375). Bu tanıma göre, işyerinin devrinden söz edebilmek için ilk olarak, eski işverenin işyerindeki yönetim yetkisinin başka bir işveren lehine yitirmesi ve bunun sonucunda da iş sözleşmesinin tarafı olma sıfatının ortadan kalkması gerekmektedir. Bununla birlikte, işyerinin devri hukuki bir işleme dayalı olarak gerçekleşmelidir. Son olarak da, işyerinin devrinden sonra işyerindeki faaliyetler varlıklarını korumalıdır (Güzel,1987,s.18). İş yerinin tamamının devrinde işyerini devreden işveren bu sıfatını kaybedecek, aynı faaliyetin sürdürülmesi koşuluyla devralan işveren, yeni işveren sıfatını kazanacaktır.

Şirket birleşmesi Türk Ticaret Kanunu 146. maddesinde düzenlenmiştir. Bu maddeye göre “yeni kuruluş yoluyla birleşme” ve “devralma yoluyla birleşme” olmak üzere iki tür birleşme söz konusudur. Her iki birleşme türünün ortak özelliği, ortakların varlıkları tasfiye edilmeden son bulmakta ve mal varlıkları kalan ya da yeni kurulan ortaklığa bir bütün olarak geçmektedir. Türk ticaret kanunda bahsedilen her iki tür birleşme de 4857 sayılı İş Kanununun 6. maddesine göre işyeri devri niteği taşımaktadır (Özkaraca,2008,s.64-65). 4857 sayılı İş Kanununun işyerinin veya bir bölümünün devri başlıklı 6. Maddesinde; işyeri veya işyerinin bir bölümü hukuki bir işleme dayalı olarak başka birine devredildiğinde, devir tarihinde işyerinde veya bir bölümünde mevcut olan iş sözleşmeleri bütün hak ve borçlulukları ile devralana geçeceği, devralan işverenin, işçinin hizmet süresinin esas alındığı haklarda, işçinin devreden işveren yanında işe başladığı tarihe göre işlem yapmakla yükümlü olduğu belirtilmektedir. Devir halinde, devirden önce doğmuş olan ve devir tarihinde ödenmesi gereken borçlardan devreden ve devralan işveren birlikte sorumludurlar.

Ancak bu yükümlülüklerden devreden işverenin sorumluluğu devir tarihinden itibaren iki yıl ile sınırlı tutulduğu hükmü bağlanmıştır (Kurt,2006,s.142).

3.4.1.2 Şirket Devralma-Satınalma ve Birleşme Halinde İş Sözleşmeleri

İşçi ile işveren arasındaki ilişki iş sözleşmesinin yapılmasıyla başlamaktadır. Tarafların yerine getirmekle yükümlü oldukları bütün hak ve borçlar sözleşme yapıldığı anda doğmaktadır. İşveren değişikliği durumunda ise yürürlükte bulunan iş sözleşmelerinden doğan hak ve borçlar otomatik olarak yeni işveren açısından da hüküm ifade edecektir. Kanundaki işverenin değişmesi sonucunda iş sözleşmelerinin yeni işverenle devamı ilkesi işçilerin söz konusu değişiklikte birlikte ve otomatik olarak işlerini yitirmelerini önlemek amacıyla taşınmaktadır (Güzel,1987,s.202;319-320). Fakat taraflar iş sözleşmesinin devralan işverene geçmesini istemiyorsa devir öncesinde iş ilişkisinin sonlandırılması gerekir. Ancak devralan işverenle işçi arasında yeni bir sözleşme imzalanması durumunda bu yeni sözleşmenin kuralları uygulanır. Devralan işverene geçecek olan iş sözleşmeleri devir anında mevcut olan sözleşmelerdir. Bu tarih öncesinde ya da en geç devir anında sona ermiş olan iş sözleşmeleri devralan işverene geçmeyecektir (Çankaya ve Çil,2009,s.386-388). Belirli süreli iş sözleşmelerinin özelliği feshe gerek kalmadan belirlenen süre sonunda sözleşmenin sona ermesidir. Dolayısıyla işyerini devralan işveren, belirli süreli iş sözleşmesini kendisine geçen işçiyi, sözleşmede kararlaştırılan sürenin sonuna kadar çalıştırmakla yükümlü olacaktır (Özkaraca, 2008,s.155).

Belirsiz süreli iş sözleşmeleri ise otomatik olarak yeni işverenle devam edecektir. Yeni işveren, belirsiz iş sözleşmesini sona erdirmek isterse, bunu ancak 4857 sayılı kanundaki yasa hükümleri çerçevesinde gerçekleştirebilir.

Deneme süresi iş sözleşmelerinde ise sözleşmeden doğan tüm hak ve borçlar yeni işverene geçtiğinde yeni işveren, deneme süresi içinde, fesih bildirim süresi tanımadan ve tazminatla yükümlü olmaksızın sözleşmeyi feshetme yetkisine sahiptir (Güzel,1987, s.202;326-329).

Belirli, belirsiz olarak veya çağrı üzerine şeklinde yapılabilen kısmi süreli iş sözleşmeleri de nitelik ve içeriklerinde bir değişiklik olmaksızın, yeni işverenle devam edecektir. Sürekli işverenin, iş yerini geçici iş ilişkisi devam ederken başka birine devretmesi durumunda, geçici iş ilişkisine göre başka bir işverene ait işyerinde çalışmakta olan işçinin iş sözleşmesi de, tüm hak ve borçları ile birlikte sürekli işverenin işyerini devralan işverene geçecektir (Özkaraca,2008,s.156-157).

Son olarak askıda bulunan iş sözleşmeleri de yeni işverene geçmektedir. Dolayısıyla yeni işveren askı süresi sonunda işçiyi işe başlatmak durumundadır. Aksi halde iş sözleşmesi devralan işveren tarafından feshedilmiş sayılır (Çankaya ve Çil,2009,s.389).

3.4.1.3. Şirket Devralma-Satınalma ve Birleşmelerde İş verenlerin Sorumlulukları

İş Kanunu madde 6'ya göre işyeri devri halinde devirden önce doğmuş olan ücret, ikramiye, prim, fazla çalışma ücreti, hafta tatili, ulusal bayram ve genel tatil ücreti gibi işçilik alacaklarından devreden ve devralan işverenlerin devir tarihinden itibaren 2 yıl boyunca birlikte sorumludur. Çalışanlar iki yıl boyunca devreden işverene başvurmaksızın yeni işverene başvurabileceklerdir (Özkaraca,2008,s.334-335). Ancak iş sözleşmesi devralan işverene geçmeyen bir işçinin, devreden işveren tarafından ödenmemiş ücret, ikramiye, fazla çalışma ücreti gibi alacakları nedeniyle, İş Kanunu madde 6 hükmüne dayanarak devralan işverene başvurması olanaklı değildir (Özkaraca,2008,s.384-387).

Devralan işveren şirketin yeni sahibi olduğundan dolayı kendi gereksinimlerine göre organizasyonda ve çalışma koşullarında değişiklikler yapabilir. Ancak işverenin iş sözleşmesinde ve çalışma koşullarında değişiklik yapma hakkı ve işçinin buna itaat borcu İş K. md. 22' de çalışma koşullarında esaslı değişiklik kavramı ile sınırlandırılmıştır (Adal,2008,s.600) Devralan işveren çalışma koşullarında işçinin durumunu ağırlaştıracak değişikliklere gitmemelidir. İşçinin ücretinin düşürülmesi, sosyal haklarının ortadan kaldırılması veya eksiltilmesi,

işçinin yaptığı işin niteliğinde değişiklik yapılması, işçinin sözleşme ile kararlaştırılan işyerinin değiştirilmesi, işçinin çalışma saatlerinde değişiklik yapılması gibi örnekler işçinin durumunu ağırlaştıran değişikliklerdir (Kar,2009,s.436). İşveren çalışma koşullarında değişiklik yapmak istediğinde, bunu yazılı olarak işçiye bildirmelidir. İşçi değişiklik önerisini altı işgünü içinde yazılı olarak kabul ederse, iş ilişkisi bu yeni koşullarla devam edecektir. (Topçu,2009,s.200). İş güvencesi kapsamında olmayan bir işçi bu değişikliği kabul etmezse işveren bildirim sürelerine uymak kaydıyla iş sözleşmesini feshedebilecek; işçi iş güvencesi kapsamında ise işveren bu değişikliği geçerli bir nedene dayandığını ispat ederek bildirimli fesih yapabilecektir.

Devralan işveren iş yerinde yapacağı değişiklikleri bahane ederek çalıştırmak istemediği işçilerin işlerine son vererek onların yerine kendisine uygun gelen koşullarla yeni işçi alması ile devreden ve devralan işverenlerin aralarında yapılan ve işçiler açısından ağır sonuçlar doğuracak nitelikteki danışıklı işlemler kanun karşısında geçersiz kılınmaktadır (Güzel,1987,s.342-343).

Devirle birlikte işçinin yalnızca maddi borçları değil işçinin kişilik haklarının, ruh ve beden sağlığının korunmasına ilişkin yükümlülükler de yeni işverene geçmektedir. Örneğin inşaat şirketi devralan bir işveren şantiyede çalışan personelin sağlığını ve güvenliğini sağlamak için gerekli her türlü önlemi almak ve gerekli teçhizatı eksiksiz bulundurmak zorundadır. İşverenin iş sağlığı ve güvenliği açısından işçiyi koruma borcunu yerine getirmemesi hem 4857 sayılı İş Kanunu hem de 5510 sayılı Sosyal Güvenlik Kanunu açısından önemli ve oldukça ağır sonuçlar doğurur. (Adal,2008,s.617-618)

3.4.1.4. Şirket Devralma-Satınalma ve Birleşme Halinde İş Güvencesi ve Fesih Hakkı

İş güvencesi İş hukukunun en önemli kavramlarından birisidir. İş güvencesiyle işverenin keyfi edimlerinden işçinin korunması amaçlanmıştır. Özellikle şirket birleşme ve devralmalarında iş güvencesiyle birlikte keyfi ve haklı bir nedeni olmayan işten çıkarmalar engellenmektedir. İşverenin fesih hakkı

sınırlayan, feshi zorlaştıran, belirli sürelerde veya belirli sebeplerle feshi yasaklayan ve geçersiz bir feshi baştan itibaren hükümsüz kılan durumlar bir iş güvencesi önlemidir. İş güvencesi işverenin fesih hakkını ortadan kaldırmamakta, ancak sınırlandırmaktadır (Kar,2009,s.20). En az 6 aylık kıdemi olan işçinin belirsiz süreli iş sözleşmesini fesheden işverenin, bu feshi işçinin yetersizliğinden veya davranışlarından ya da işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan geçerli bir sebebe dayandırmak zorundadır (Kurt,2006,s.426,437). Ancak şirket birleşme ve devralmalarda yeni işveren iş güvencesi kapsamında olmayan işçilerin iş sözleşmelerini bildirim sürelerine uymak kaydıyla, yazılı fesih bildiriminde bulunmadan ve neden de göstermeden feshedebilir. Bu işçiler işverene fesih geçersizliği ve işe aide davası açma hakkına sahip değildir (Kar,2009,s.432).

4857 sayılı kanunun 6. maddesinin 5. fıkrasına göre işyerinin devri, devreden veya devralan işveren ve işçi bakımından iş sözleşmesinin feshi için haklı sebep oluşturmaz. Ancak kanundaki feshin geçerli sebebe dayandırılması başlıklı 18 maddesinde sayılan durumlarda işverenlerin haklı sebeple derhal fesih hakları saklıdır (Manav,2009,s.227). Bu maddeye göre işçinin iş sözleşmesini fesheden işveren, işçinin yeterliliğinden veya davranışlarından ya da işletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan geçerli bir sebebe dayanmak zorundadır. İşyerinin içinden ve dışından kaynaklanan sebeplerden dolayı işyerinde işin sürdürülmesi olanaksız hale geliyorsa bu durumda işverenin yaptığı geçerli bir fesih olacaktır (Kurt,2006,s.464).

İş yerinin dışından kaynaklanan sebepler : Sürüm ve satış olanaklarının azalması, talep ve sipariş azalması, enerji sıkıntısı, ülkede yaşanan ekonomik kriz, piyasada genel durgunluk ve hammadde sıkıntısı

İşyeri içinden kaynaklanan sebepler : Yeni çalışma yöntemlerinin uygulanması, işyerinin daraltılması, yeni teknolojinin uygulanması, işyerlerinin bazı bölümlerinin iptal edilmesi ve bazı iş türlerinin kaldırılması gibi sebepler olabilir.

İşveren iş sözleşmesini 4857 sayılı İş Kanununun 19. Maddesinde açıklanan şekle göre feshetmek zorundadır. Bu maddeye göre işveren fesih bildirimini yazılı yapacaktır ve bu bildirimde fesih sebebini açık ve kesin bir şekilde belirtecektir.

Feshin geçerli bir sebebe dayandığını ispat yükümlülüğü işverene aittir. İşçi feshin başka bir sebebe dayandığını iddia ettiği takdirde, bu iddiasını ispatla yükümlüdür. (Kurt,2006,s.473-747) İşçi feshin başka bir sebebe dayandığını iddia eder ve bunu ispat ederse yapılan fesih geçersiz sayılacaktır. Örneğin; işçinin yeni işveren tarafından zorlaştırılan çalışma koşullarını reddetmesi nedeniyle, işverenin baskısı sonucu istifa dilekçesi vermesi, işçinin mobbinge maruz kalması, işverenin işyerinde çalışan işçileri keyfi ücretsiz izne çıkarması, ekonomik nedenlere dayanarak işçi çıkaran işverenin feshin ardından hemen işçi alımına gitmesi gibi nedenler olduğunda yapılan fesih geçersiz sayılacaktır (Manav,2009,s.229-249).

3.4.1.5. Geçersiz Feshin Sonuçları ve Kıdem Tazminatı

Şirket devri gerçekleştiğinde devralan işveren işçinin iş sözleşmesini kıdem ve ihbar tazminatını ödeyerek haklı bir neden olmadığı halde derhal feshedebilir. Fakat bu durumda 4857 sayılı İş Kanununun 18-21 maddelerinde düzenlenen iş güvencesine ilişkin koruyucu hükümleri kapsamında olan işçi fesih bildirimine sebep gösterilmediği veya gösterilen sebebin geçerli olmadığı iddiası ile fesih bildiriminin tebliğ tarihinden itibaren bir ay içinde devralan işverene karşı iş mahkemesine dava açabilecektir (Kurt,2006,s.601). Mahkeme tarafından atanan özel hakemin görüşleri doğrultusunda mahkeme feshin geçersizliğine karar verirse devralan işveren işçiyi mahkeme kararının tebliğ tarihinden itibaren bir ay içinde işe başlatmak zorundadır (Kar,2009,s.751-753). İşverenin organizasyonda yaptığı değişikliklere göre işçiyi mümkünse eski işinde mümkün değilse ünvan ve diğer özelliklerine uygun benzer bir işte çalıştırması gerekmektedir. İşçinin değişen koşullarda işyerinde çalışmak istememesi halinde, işveren geçersiz feshin sonuçlarına katlanmak zorundadır. Mahkeme geçersiz fesih kararını vermiş olmasına ve işçinin işe iade talebine karşılık devralan işveren işçiyi bir ay içinde işe başlatmaması halinde İş Kanunu 21/1 ve 21/3 madde hükümleri uygulanır. İş Kanunu md.21/3'e göre feshin geçersizliğine ilişkin kararın kesinleşmesine kadar işçinin çalıştırılmadığı süre için kendisine en çok dört aya kadar ücret ve ekleri ödenirken, İş Kanunu md.21/1'e göre de işçiye en az dört en çok sekiz aylık ücreti tutarında bir tazminat ödemek zorundadır. İş güvencesi tazminatı da denilen bu tazminat çıplak ücret üzerinden hesaplanır (Manav,

2009,s.346-386). İşçi işe iade davası sonuçlandıktan sonra işçinin bir aylık işe başlatma süresi sonunda veya işçinin işe başlatılmayacağı kararının açıklanmasının ardından işyeri devri gerçekleşirse iş güvencesi tazminatı ödeme yükümlülüğü devir tarihinde doğmuş olmaktadır. Dolayısıyla bu tazminatın ödenmesinde her iki işveren birlikte sorumludur (Çankaya ve Çil,2009,s.400-403).

Şirket devri veya el değiştirmesi halinde iş sözleşmeleri otomatik olarak yeni işverene geçtiğinden dolayı kıdem tazminatı ödenmesini gerektiren bir durum ortaya çıkmaz. Fakat devir sonrası kıdem tazminatı ödenmesi gereken bir durum ortaya çıkması durumunda ise, 4857 sayılı İş Kanununun 6. maddesinde de ifade edildiği üzere, devirden önce doğmuş olan ve devir tarihinde ödenmesi gereken borçlardan devreden ve devralan işveren birlikte sorumlu olurlar ve bu yükümlülüklerden devreden işverenin sorumluluğu devir tarihinden itibaren iki yıl ile sınırlıdır (Kurt,2006,s.701). Ancak bir işçinin iş sözleşmesi şirket devir işlemi gerçekleşmeden önce kıdem tazminatına hak kazanacak şekilde sona ermiş ise hak kazanılan kıdem tazminatından devralan işverenin herhangi bir sorumluluğu söz konusu değildir. Kıdem tazminatının tamamı devreden işveren tarafından ödenmelidir (Özkaraca,2008,s.360). Kıdem tazminatı son ücret ve devir öncesi de dahil şirketteki toplam çalışma süresi üzerinden hesaplanır (Kurt,2006,s.701).

3.4.2. 5510 Sayılı Sosyal Güvenlik Kanunda Şirket Birleşme ve Devralmaları

4857 sayılı İş Kanunu işçiye çalışma güvencesi sağlarken 5510 Sosyal Güvenlik kanunu çalışma sırasında veya sonrasında meydana gelebilecek belirli sosyal tehlikelere karşı işçiyi güvence altına almaktadır. 5510 sayılı Sosyal Güvenlik Kanunu işçiyi korumakla yükümlü olmakla birlikte işçi-işveren ve devlet arasındaki ilişkileri düzenlemektedir (Tuncay ve Ekmekçi,2008,s.219), Sosyal Güvenlik Kanununu uygulatmakla yükümlü olan Sosyal Güvenlik Kurumu ise hizmet akdine bağlı olarak çalışanların sosyal güvenliğini sağlamak üzere kurulmuştur. Kanunda sigortalı sayılanlar 4. maddede sigortalı sayılmayanlar ise 6. maddede belirtilmiştir. Sigortalılar ve işverenlerin sigorta hak ve yükümlülükleri sigortalının işe alındığı tarihte başladığı kanunun 7. maddesinde açıklanmıştır(Karakaş,2009,s.3). Dolayısıyla işçi ile işveren arasında hizmet akdiyle iş ilişkisi kurulduğu anda

sigortalılık ilişkisi de otomatikman kurulmaktadır. İşçinin işe alınması, iş ilişkisinin hastalık analık ve iş kazası gibi nedenlerle askıya alınması ya da emeklilik, evlilik ve askerlik gibi sebeplerle sona ermesi durumunda ortaya sosyal sigorta edimleri çıkmaktadır (Tuncay ve Ekmekçi,2008,s.219).

Şirket birleşme ve satınalmalara ilişkin sosyal güvenlik hükümleri “İşyeri İşyerinin Bildirilmesi, Devri, Nakli Ve İntikali” başlıklı 11. Maddede düzenlenmiştir. Bu maddede işyerinin tanımı ve kapsamı belirtilerek işyerinin bildirim, devri, intikali ve nakli halinde durumun ne zaman ve nasıl bildirileceği düzenlenmiştir (Tezel ve Kurt,2009,s.142-146).

Kanun uyarınca şirket türlerinin değişmesi, birleşmesi veya diğer bir şirkete katılması durumunda bu hususların ticaret siciline tesciline ilişkin ilan tarihini adı şirketlerde şirkete yeni ortak alınması durumunda ise en geç ortağın alındığı tarihi takip eden on gün içinde işyeri bildirgesi ile kuruma bildirmek zorundadır. İşyeri bildirgesi sigortalı çalıştırılan bir işin veya işyerinin devri halinde yeni işveren tarafından en geç işin veya işyerinin devralındığı tarihi takip eden 10 gün içinde işlem gördüğü kurumun ilgili ünitesine verilecektir. (Karakaş,2009,s.41) Aynı işverenin birden fazla işyeri kurması veya devralması yahut kendisine intikal etmesi halinde her işyeri için ayrı işyeri bildirgesi düzenlenir. Örneğin bir inşaat şirketinin farklı yerlerde şantiyeleri bulunuyorsa her biri için ayrı işyeri bildirgesi düzenlemelidir. Şantiyeler aynı ünite bölgesindeyse yazılı talep yapılarak tehlike sınıflarının en yükseği veya tehlike sınıfları aynı olanlar gruplandırılmak suretiyle ünitelerce, farklı ünite bölgesinde olanların ise Genel Müdürlükçe tek dosyada veya birden fazla dosyada işlem görmesine izin verilebilir. Eğer iş belirli bir yerde yapılmıyorsa, işverenin ikametgahı farklı bir ildeyse veya işveren il değiştirdiyse işyeri bildirgesi işin başladığı yeri çevresine alan üniteye verilir (Tezel ve Kurt,2009,s.142-146).

Sigortalının çalıştırıldığı işyeri aktif ve pasifi ile birlikte devranılır veya birleşirse eski işverenin kuruma olan prim ile gecikme cezası, gecikme zammı ve diğer ferilerinden oluşan borçlarından aynı zamanda yeni işveren de sorumlu olacaktır. Taraflar bu hükme aykırı bir sözleşme yapsalar bile sözleşme hükümleri Kuruma karşı geçersiz sayılacaktır. Kurumun prim ve diğer alacakları süresi içinde

tam olarak ödenmezse ödenmeyen kısmı sürenin bittiği tarihten itibaren ilk üç aylık sürede her bir ay için %3 oranında gecikme cezası uygulanarak arttırılır. Ayrıca devir temlik haciz ve kurum alacaklarında zamanaşımı başlıklı madde 93'te kurumun prim ve diğer alacakları için zamanaşımı süresinin alacağın vadesinden itibaren on yıl olması öngörülmüştür. 5510 sayılı kanuna dayanılarak kurumca açılacak tazminat ve rucu davaları on yıllık zaman aşımına tabidir. (Tezel ve Kurt,2009,s.584-590) İşyerinin devri ve birleşmesiyle ilgili maddelere aykırı davranmanın cezası kanununun 102. maddesinin B bendinde de açıklanmıştır. Buna göre; kanununun 11. maddesinde belirtilen bildirgeyi, Kurumca belirlenen şekle ve usûle uygun vermeyenler veya Kurumca internet, elektronik veya benzeri ortamda göndermekle zorunlu tutulduğu halde, anılan ortamda göndermeyenler veya bu Kanunda belirtilen süre içinde Kuruma vermeyenlere; Kamu idareleri ile bilanço esasına göre defter tutmak zorunda olanlar için asgari ücretin üç katı tutarında, diğer defterleri tutmak zorunda olanlar için asgari ücretin iki katı tutarında ve defter tutmakla yükümlü olmayanlar için bir aylık asgari ücret tutarında idari para cezası uygulanacaktır. (5510 SGK Kanunu)

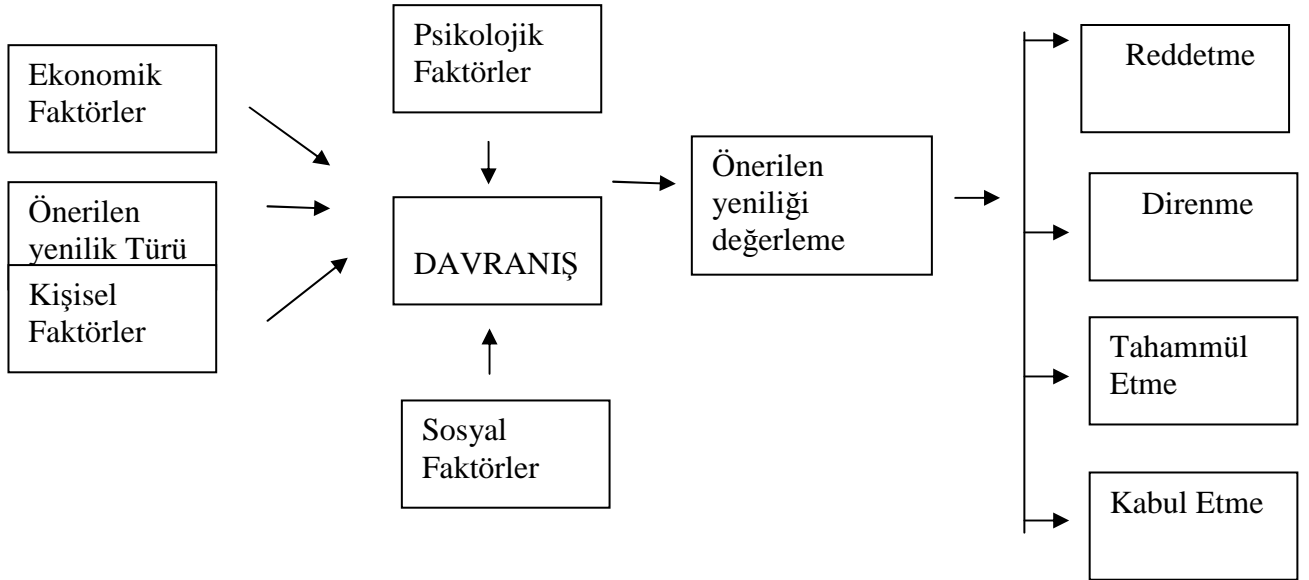
3.5. Şirket Birleşmelerinde İnsan Kaynaklarında Yaşanan Sorunlar Çözüm Önerileri

Çalışanlar şirket birleşme ve satınalmalarından en çok etkilenen kesimdir. Yeni organizasyon çalışmalarında çalışan faktörünün gözardı edilip edilmemesinin birleşmenin başarı ve başarısızlığını belirlediğini söyleyebiliriz. Birleşmenin gerçekleştiği süreçte çalışanlarda oluşan, kendisine ve işine ne olacağını bilmemekten kaynaklanan belirsizlik duygusu çalışanların tepki göstermelerine ve uyum sorunlarına neden olmaktadır. İnsan Kaynakları Bölümü bu süreçte devreye girerek sürecin hem çalışan hem de işveren açısından en olumlu biçimde başarılmasını sağlamalıdır. Bu bölümde insan kaynaklarında yaşanan sorunlara değinerek çözüm önerileri sunacağız.

3.5.1. Çalışan Açısından Öne Çıkan Konular

3.5.1.1. Değişime Direnç Sorunu

Şirket birleşme ve satınalmaları sonucu şirketler bir değişim sürecine girmektedirler. Değişim çalışmalarının sonucunda çalışma koşullarının değişeceği, iş görme yöntemlerini ve statülerini kaybedecekleri korkusunu yaşayan çalışanlar açık veya gizli bir şekilde bu değişime direnç gösterirler (Artan,1997,s.115-116). Aslında yapılan değişim karşısında gösterilecek olumlu veya olumsuz davranış şekilleri çeşitli faktörlerin etkisi altındadır. Aşağıdaki şekilde değişime karşı geliştirilen davranışları ve bu davranışları etkileyen faktörleri görmekteyiz.



Şekil.5. Yeniliğe Karşı Tutumların Oluşması

Kaynak: Eren, E. (b.t.). *İşletmelerde Yenilik Politikası*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları No.127. İstanbul Üniversitesi Yayın No: 2884, s.148

Şekilden de görüleceği üzere değişim sonucundaki davranışlarımızı etkileyen beş faktör bulunmaktadır (Eren,b.t, s.148-149).

Sosyal Faktörler: Bireyin içinde bulunduğu grup çok iyi anlaşıyorsa ve yapılan değişiklik grubun değer ve beklentileriyle çatışmıyorsa ve grup değişim çalışmalarını gerçekleştiren ekibe güven duymuyorsa değişime direnç göstereceklerdir.

Psikolojik Faktörler: Bilinmeyenin yarattığı tedirginlik, işsiz kalma korkusu, değişim hakkında bilgi verilmemesi, değişimin dışında bırakılması ve işverenin baskısı sonucu çalışan psikolojik olarak değişime direnç göstermektedir.

Kişisel ve Ekonomik Faktörler: Yapılmak istenen değişiklik bireyin bilgi tecrübe ve ustalığı ile bağdaşıyorsa değişime olumlu tepki verecektir. Fakat bunun tersi durumunda çalışanın işsiz kalma, ücretinin azalması veya pozisyonunun düşürülmesi şeklinde sonuçlar ortaya çıkabilecektir. Bu ihtimaller doğrultusunda çalışan değişime direnç gösterecektir.

Şekilde de görüldüğü üzere birleşmelerde gerçekleşen köklü değişime karşı çalışanlar değişim süreci boyunca değişimi reddetmekten kabule kadar geçen dört aşamada çeşitli davranışlar sergilerler (Koçel,1999,s.523).

Aktif Direnç (Reddetme): Çalışanlar bu aşamada iş yavaşlatma, bilerek yanlış yapma, işi aksatma, işe devamsızlık, işi bozma, protesto etme ve işten ayrılma vb. davranışlar gösterebilirler.

Pasif Direnç (Direnme) : Çalışanlar bu aşamada sadece söyleneni yapmak, yardımlaşmayı keserek işten kaçma eğilimine girmek, işe ilgiyi azaltmak şeklinde davranışlar gösterirler.

Kayıtsızlık (Tahammül Etme): Çalışan kendini değişime çok uzak hissetse de yapılanlara karşı kayıtsız kalma iyi veya kötü eylemlerde bulunmama davranışına bürünür.

Kabul: En son aşamada yönetim baskısı veya isteyerek de olsa değişimi kabul eder ve gerekli uzlaşmacı davranışı sergiler.

Şirket birleşme sürecinde gerçekleşen değişim sonucunda çalışanların bu değişime kolayca uyum sağlamaları için geçiş takımları oluşturulabilmektedir. Takım üyeleri değişimi anlama, özümseme ve anlatma görevine ve yeteneğine sahip çalışanlardan oluşturulur (İnce, Bedük ve Aydoğan,2004,s.439-440). Takımlar sayesinde iletişim etkin bir biçimde sağlanarak bilginin daha hızlı bir şekilde örgütsel

kademelere ulaşması sağlanabilir. Geçiş takımlarının açık iletişim yoluyla değişim süresince çalışanların değişime gösterdikleri direnç ve belirsizliğin neden olduğu tedirginliği azaltmada etkili olduklarını söyleyebiliriz. Ayrıca duyarlık eğitimi ve problem teşhis toplantılarıyla çalışanları değişim sürecine katarak kendilerini bu sürecin bir parçası şeklinde hissetmeleri sağlanır. Problem olan konular üzerinde konuşularak anlaşmaya varılır. Tüm bu yöntemlere karşı çalışanlar hala direnç gösteriyorsa bu durumda zor kullanma, tehdit etme gibi zorlayıcı taktiklere başvurulabilir ve şok tedbirler alınabilir.

3.5.1.2. İş Stresi

Örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimini ilgilendiren iş stresi, çalışanların ruhsal ve bedensel sağlıkları üzerinde yarattığı olumsuz etkiler, personel devri ve işe devamsızlık oranlarını arttırması, iş kazalarına neden olması ve örgütsel etkinliği azaltması yönünden kontrol altına alınması gereken bir sorun haline gelmiştir. Stresle ilgili problemlerin organizasyonlar açısından ağır bedelleri vardır (Tevrüz,1997,s.45). Birleşmeyle beraber birleşmeye ait söylentiler örgüt içinde dolaşmaya başladığı andan itibaren çalışanlar da işten çıkarılma ve değişimler için endişe duymaya başlar. Yönetim bunu engelleme gücüne sahip değildir. Bu nedenle negatif etkilerin nasıl minimize edileceğine dair çalışmalar yapılmalıdır (Arslan,2004,s.68). Birleşmeyle beraber belirsizlik duygusu güçlenmekte, olası işten çıkarma beklentisi ile stres artmaktadır. Çalışanlar için işini kaybetme endişesi, oluşan belirsizlik süreci, bu süreçte cevaplanmamış soruların varlığı bireyde stres oluşmasına, şirketine karşı güven kaybetmesine, kaygılarının artmasına, fiziksel, sosyal olarak bireyi negatif etkilemesine neden olur.

Birleşme ve satınalma sonucunda şirketlerin politikaları, yapıları, süreçleri ve çalışma koşulları değişime uğramaktadır. Örgütün değişen bu yapısı çalışanlardan benzeri görülmemiş taleplerde bulunulmasına yol açmakta ve bu değişim örgütler üzerindeki kaygıları tetiklemektedir (Hart ve Cooper,2009,s.109-110). Birleşmeyle birlikte resmiyet derecesinin artması, kariyer ve terfi olanaklarının azalması, kararlara katılıma izin verilmemesi, bozuk iletişim, çalışanlar arasında çatışmaların artması, yetersiz bilgi akışının olması, hedeflerin belirsiz olması, ücret eşitsizlikleri,

gerçekçi olmayan iş tanımları ve esneklik taşımayan kurallar çalışanlarda yoğun bir iş stresi yaşanmasına neden olmaktadır. Bunun sonucunda çalışanlar psikolojik, davranışsal ve bedensel olarak etkilenmekte ve duygusal bir tükenme meydana gelmektedir (Torun,1997,s.45-49). Duygusal tükenmeyle birlikte çalışanlar birbirlerine öfkeyle yaklaşırlar, ertesi günü işe gitme zorunluluğu kişide büyük bir endişe yaratır, işinde gerilediğini hisseden çalışan harcadığı çabanın bir işe yaramadığını düşünür. Çalışanlarda geri çekilme davranışlarının sergilenmesine neden olur. Geri çekilme davranışları diye adlandırdığımız geç kalma, işe devamsızlık ve işten ayrılma davranışları iş tatminin ve örgütsel bağlılığın olmadığı çalışanlarda daha sık görülmektedir. Yapılan araştırmalar kadınların erkeklere, genç çalışanların yaşlılara göre daha fazla devamsızlık gösterdiklerini, iletişim ağının merkezinden uzak olanlar ve işten ayrılanlarla doğrudan bağlantılı olanların işten ayrılma eğiliminin daha yüksek olduğunu ve görev bağımlılığının yüksek olduğu çalışanların devam oranlarının yüksek olduğunu ortaya koymuştur (Johns,2009,s.271-282).

Tablo.3. Birleşme ve Satın Almalarda Stres Nedenleri – Bireye ve İşletmeye Yansıyan Sonuçları

STRES NEDENLERİ	STRESİN SONUÇLARI	
	BİREYSEL	ÖRGÜTSEL
Belirsizlik Ortamı	Yeni iş olasılıkları	Şirkete duyulan güvenin azalması
İletişim Yetersizliği	Yeni kariyer planları	Belirsizlik karşısında istifalar
Dedikodu	İş ve aile dengesini koruyamama ve bunun yarattığı olumsuz sonuçlar	Eğitim programlarının azalması
Gelecek hakkında yeterli bilgiye sahip olmama		sosyal aktivitelerin azalması
Kariyer planlarının bozulması	Aile sorunları	İletişimde aksamalar
Statü ve prestij kaybı	Fizyolojik psikolojik sağlık sorunları, uykusuzluk	Suistimal
İş yükünün artması		Sağlık sigortası kullanımındaki artış
Çalışma arkadaşlarının değişmesi	İşten atılma ve işsiz kalma korkusu	İşe devamsızlıkların artması
İş transferi veya işyerinin değişmesi		Şirkete ve işe yabancılaşma
Kural ve düzenlerdeki değişiklikler	Atılmamak için işe bağılıymış gibi davranmak	Kişilik çatışmalarının artması
		Suistimal
		Sendikalaşma tehditleri

Kaynak: Sümer ve Persteiner, a.g.k., s.621.

Yukarıdaki tabloda birleşmenin neden olduğu stres ve bunun bireye ve şirkete yansıyan sonuçları detaylı bir şekilde gösterilmiştir.

İş stresini azaltmak için çeşitli yöntemler uygulanabilir. Öncelikle etkili bir iletişim sağlanarak belirsiz noktalar aydınlatılmalıdır. Çalışanlar arasındaki çatışmayı azaltmak için bağımsız çalışma grupları oluşturulabilir. Bağımsız çalışma grupları işlerinde, iş akışlarında ve iş standartlarında yapılacak değişikliklerde kararlara katılabilmektedir. Yönetim ve çalışanlar için organizasyonel destekleyici bir yapı geliştirilmelidir (Erdoğan,1996,s.324-327). İş zenginleştirme, iş dönüşümü ve iş genişletme gibi yeniden yapılandırma çalışmaları uygulanabilir (Eren,2008,s.583-584).

İş Zenginleştirme; İşin niteliğinin dikey olarak artırılarak yeniden tanımlanması ve yapılandırılmasıdır. Çalışan işin her aşamasında uzmanlaşır, nitelikli iş yapar, sıkıntı ve monotonluktan kurtulur, beceri çeşitliliği kazanır.

İş Genişletme; Çalışanın sadece tek bir iş üzerinde ihtisaslaşması yerine onun birkaç işi öğrenerek icra etmesi anlamına gelir. Uzmanlaşmanın yararlarını azaltır. Sakıncalarını ortadan kaldırır ve monotonluğu azaltır.

İş Dönüşümü; bir işte belli bir süre çalışan bireyin başka işlerde dönüşümlü olarak belli sürelerle çalıştırılmasıdır. İş tatmini ve verimliliği artırırken, monotonluğu önler

3.5.1.3. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güven Algıları

Şirket birleşme ve satınalmalarında karşılaşılan sorunlardan biri de çalışanların güven algılarının ve örgütsel bağlılıkların olumsuz yönde değişime uğramasıdır. Örgütüne güven bağlılık duygusu olumsuz yönde etkilenen çalışanlar hasta olmadığı halde işe gelmemek, iş arkadaşları hakkında dedikodu yapmak gibi örgütsel intikam davranışlarına başvurabilirler. Yapılan araştırmalar güven ve bağlılık düzeyi düşük olan çalışanların iş tatmininin de düştüğünü göstermektedir (Gilliland ve Chan,2009,s.172-174). Satınalma ve birleşme sonrası yapılacak uygulamalarda çalışanların güven duygusu pekiştirilmelidir. Çünkü belirsizlik ortamında çalışanlar eğer açık bir iletişim yoksa her uygulamadan şüphe duymaya başlarlar. Örgütsel güven örgüt içi açık iletişimle, çalışanların karar alma süreçlerine

katılımıyla, bilgi paylaşımıyla ve çalışanların beklentilerinin doğru biçimde anlaşılmasıyla pekiştirilebilir. Birleşme sonrası yapılanların, örgüt çalışanlarıyla açıkça paylaşılması çalışanların örgüte olan güvenini artırmaktadır. Çalışanın emeğinin karşılığını alması, yetki ve sorumluluklarının açıkça belli olması, terfi ve kariyer fırsatlarının açık olması, şirkete duyulan güven düzeyini olumlu bir şekilde etkilemektedir (Demirel,2008,s.181-185). Çalışanların birbirlerine ve yöneticiye duydukları güven onların örgüte olan duygusal bağlılıklarını da olumlu bir biçimde etkilemektedir. Örgütsel güven düzeyi yüksek olan örgütlerde çalışanların örgüte olan duygusal bağlılıkları da artmaktadır.

Örgütsel bağlılık, bir çalışanın kabulü ve onun psikolojik kontrat ile işe girmesiyle başlar. Örgütün bir üyesi olarak çalışan hedefler, amaçlar ve işin getirdikleri konusunda bilgi edinmeye başlar. Bu açıdan baktığımızda örgütsel bağlılık bir kişinin belirli bir örgüt ile kimlik birliğine girerek oluşturduğu güç birliğidir. Dolayısıyla örgütsel bağlılık kişinin örgüt değerlerine ve hedeflerine duyduğu güçlü inanç, kişinin örgüt üyeliğini devam ettirmede duyduğu güçlü arzu ve kişinin örgüt için beklenenden daha fazla çaba gösterme isteği olmak üzere üç faktör içerir (Nortcraft ve Neale, 1996,s.469). Ulrich, örgütsel bağlılığı geliştirmek adına yaptığı çalışmalarda örgütsel bağlılığı geliştiren araçları incelemiştir. Bunlar; kontrol, strateji ve vizyon, çalışma kültürü, işbirliği ve takım çalışması, ortak kazanımlar, çalışanlara ilgi, iletişim ve eğitimidir (Balay, 2000,s.115-119). Bu davranışların bağlılığa etkisi bilindiğinden birçok firma çalışanlarına kendilerinden başka firmalara aktarılamaz yarar paketleri hazırlamaktadırlar. Bu yararların geri döndürülemezliğini yani kaybolacağını bilen çalışan ya bu yararlardan vazgeçecek ve şirketten ayrılacak ya da şirkette çalışmaya devam edecektir. Bu şekilde geriye döndürülemezlik ile bağlılık pekiştirilebilir. Buna yönelik şirketin yaptığı çabalar örgüt – çalışan ilişkisini iyileştirirken aynı zamanda çalışanın ayrılması durumunda da ona çok pahalıya mal olacağını ifade eder. Çünkü örgütteki pozisyonunun geri döndürülemezliği, çalışanın o örgüt için özel becerilerle donanmış olmasından kaynaklanır ve çalışan işten ayrıldığında başka bir örgütte aynı pozisyonunu geri döndüremez (Nortcraft ve Neale, 1996,s.468-469).

Aşağıdaki tabloda örgütsel bağlılık düzeyleri ve her düzeyin çalışmada yaratmış olduğu olumlu ve olumsuz sonuçlar anlatılmaktadır.

Tablo.4. Bağlılık Düzeylerinin Örgütsel Sonuçları

	OLUMLU	OLUMSUZ
DÜŞÜK BAĞLILIK DÜZEYİ	İş devri ve düşük performansın engellenmesi, işgörenin zararını sınırlama, morali yükseltme, yeniden yerleştirme, söylentilerin örgüt için yararlı sonuçları.	Yüksek iş devri, gecikme, devamsızlık, kalma isteksizliği, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı yasal olmayan faaliyetler, sınırlı rol üstü davranış, rol modeline zarar verme, zarara yol açıcı dedikodu, işgören üzerinde sınırlı örgütsel kontrol.
İLİMLİ BAĞLILIK DÜZEYİ	Artan işgören kıdemi, sınırlı ayrılma isteği, sınırlı iş devri, yüksek iş tatmini.	İşgörenin rol üstü ve üyelik davranışlarının sınırlanması, örgütsel istemlerle iş dışı istemlerin dengelenmesi örgütsel etkililikte düşüş.
YÜKSEK BAĞLILIK DÜZEYİ	Güvenli ve dengeli iş gücü, iş gören daha yüksek üretim için örgütün istemlerini kabul eder, yüksek düzeyde görev yarışı ve performans, örgütsel amaçların karşılanabilmesi.	İnsan kaynaklarının yerinde kullanılmaması, örgütsel esneklik, uyum ve yenileşme yoksunluğu, geçmişteki politika ve süreçlere tam güven, gayretli işgörenlerden öfke ve düşmanlık, örgüt adına yasa dışı ve etik olmayan eylemlere katılma.

Kaynak: Refik Balay, Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayınları, Ankara, 2000, s. 93
- 94

3.5.1.4. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışmaları:

Bireylerin örgütlerde yapmakla yükümlü oldukları bir çok rolleri vardır. Rol belirsizliği bireyin işindeki yükümlülüklerinin ve sorumluluklarının açık olmaması durumudur (Erdoğan,1996,s.157). Başarılı performans gösterebilmek için

Çalışanların ve yöneticilerin, çalıştıkları Şirketin beklentilerinin ne olduğunu bilmeleri gerekmektedir. Şirket birleşmelerinde oluşan yeni düzende çalışanların konumları ve yaptıkları işlerin niteliği değişebilir. EĞer Şirket; değişen koşulların çalışanın görevini ve kariyerini ne Şekilde etkileyeceği ve görevinin gerektirdiği sürecin nerede başlayıp nerede bittiği hakkında çalışanı bilgilendirmez ise çalışan sorumluluklarının nerede başlayıp nerede bittiğini ve Şirketin kendisinden neyin beklendiğini bilemeyecek bu durum kaygı, stres ve tatminsizlik gibi durumları beraberinde getirecektir (Baltaş,2005,s.234).

Birleşme sürecinde insan kaynakları bölümü iş akış süreçlerini çıkartarak iş analizlerini yapmalıdır. İş analiziyle elde edilen bilgilere dayanılarak yapılan her iş için rol ve görev tanımlarını yeniden oluşturmalıdır (Ersen, 2003,s.). Ardından iş değerleme yapılmalıdır. İş değerleme sayesinde işler gözden geçirilir ve bu işleri yapan kişiler bilgi, sorumluluk, problem çözme süreçleri erecesinde değerlendirilir.

3.5.2. Örgütten Kaynaklanan Sorunlar ve çözüm nerileri

3.5.2.1. Örgüt Kültüründeki Değişiklikler

Örgüt kültürü, rgtyeleri tarafından paylaşılan değerler, çalışanları birbirine bağlayan ve ekipe paylaşılan normlar, tutumlar, beklentiler, inançlar ve varsayımlar bütünüdür. Her Şirketin kendine özgü bir kurum kültürü vardır. Bu kültürü örgütlerin fiziksel çalışma ortamından, çalışanların giyim tarzına, birbirleri ile ilişkilerinden, görevlerini yerine getirme tarzlarına, kuruluşta uygulanan kurallar, prosedürler ve yönetmeliklere kadar yansımaktadır (Kaynak,1996,s.160). Kurum kültürü çalışanların belli standartları, normları ve değerleri benimsemelerine ve kendilerinden beklenen başarıya ulaşmaları konusunda daha kararlı ve tutarlı olmalarına, yöneticileri ile daha uyumlu çalışmalarına yardımcı olur. Kurum içi haberleşme ve bireyler arası ilişkilerde de kurum kültürünün oldukça önemi vardır. Kültürü, personel arasında birliktelik sağlar, biz duygusunu ve takım ruhunu geliştirir. Bireyleri birbirine ve işletmeye bağlar. Kurum kültürünün geniş bir fikir birliği oluşturulması durumunda ise işletme içi gruplaşmalar ve ikiliklerde nlenebilir. İşletmelerde çeşitli nedenlerle ortaya çıkan çatışmalar kurum kültürünün geliştirdiği

bazı standart uygulamalar ve süreçler yardımı ile azaltılır (Sümer ve Pernsteiner,2004). Birleşen şirketlerde farklı bir örgütten gelen, ya da iki çok farklı kültüre sahip ama tek bir örgütte entegrasyon sürecine tabi tutulan çalışanlar arasında kültürden doğan anlaşmazlıklar yaşandığından kültürel değişim süreci uzamaktadır (Terzi,2000,s.113). İki farklı şirkette de, örgüt yapısı ve yönetim tarzları değişmekle birlikte işlerin yürütülme biçimi, değerler, normlar, dil, alışkanlıklarda yer aldığı büyük bir değişim ve kültürleşme sürecinde çatışmanın ortaya çıkması kaçınılmazdır. Çatışma süreci çalışanlar açısından bakıldığında bu ortamda kazanan ve kaybeden olmak üzere iki grup söz konusudur. Kaybettiğini düşünen çalışanlar saldırıya uğradıkları görüşü ile hemen savunmaya geçerler. Kazanan tarafın alıştıkları ve inandıkları bir takım beklentilerinin değişmesi söz konusudur (Sümer ve Persteiner,2004). Birleşen şirketlerin kültür entegrasyonunda 3 farklı yaklaşım söz konusudur (Saka,2008,s.50).

- a) **Kültürel Çoğulculuk:** Maksimum esneklik vardır. Bu yaklaşımda örgütsel problemlerle karşı karşıya kalındığında çeşitli çözümlerin birden ortaya çıkmasına yol açar. Ancak uygulamada aynı organizasyonda farklı değerler ve davranışlar tarafından yönlendirilen insanlar birlikte çalıştıklarında ve ortak paylaşım gerektiğinde çatışmalar ortaya çıkabilmektedir.
- b) **Kültürel Harmanlama:** iki şirketin kültürel açıdan güçlü olan yanları alınarak ortak yeni bir kültür yaratılmaktadır.
- c) **Kültürel Asimilasyon :** Satın alan şirket, satın alınan şirketin kendi kültürüne uyum sağlaması beklemektedir. Burada satın alan şirketin güvenilirliği, daha önceki birleşme ve satın almalarındaki adalet ve başarısı kültürel asimilasyonu kolaylaştıran faktörlerdir.

Organizasyonların yeni kültürü bir anda kabullenmesi ve benimsenmesi beklenmemelidir. Bu uzun vadede gerçekleşebilecek bir durumdur. Birleşmenin ilk zamanlarında yaşanan yüksek personel devir oranının nedenlerinden biride bu kültürel entegrasyon sürecine çalışanların uyum sağlayamamalarıdır. Karar vermek için aceleci davranmamak ve entegrasyon sürecini başarılı bir şekilde yönetmek birleşen işletmelerin yararına olacaktır. Birleşmiş organizasyonlarda, yeni kültürün

hangi rolü oynaması gerektiğine karar verilmiş olmalıdır. Neden o rolün seçildiği ve bu kültürle başarmak istenenin ne olduğu cevaplanmış olmalıdır. Bu süreçte aktif rol alacak entegrasyon takımları oluşturulmalıdır. Bu takımlar her iki organizasyonun üyelerinden oluşturulmalıdır, çünkü böyle bir durumda bir eşitlik duygusu yaratılacak ve çalışanlarda stres ve endişe oluşması önlenebilecektir. Her iki şirketin çalışanlarından yeni ekipler oluşturulmalıdır ve bu yolla iletişim artırılmaya çalışılmalıdır (Şenel,2008,s.74-78). Özellikle üst kademe yöneticileri birleşmeyle beraber değişen strateji ve politikalara da yeni kültürün etkilerini yansıtmalıdır ki diğer çalışanlar değişen kültür ve örgüt iklimine bir an önce uyum gösterebilir. Çünkü aldıkları kararlarda yeni kültürün ve iklimin etkisini gören çalışanlar, sistemi daha iyi algılayabilirler. Üst kademe yöneticileri yeni örgüt kültürünü gerçekleştirecekleri örgütsel faaliyetlerde, alınan kararlarda ve uygulamalarda çalışanlara ne kadar çok hissettirirse, çalışanların yeni kültüre uyumu o derece kolaylaşır. Eğer üst kademe yöneticilerinin birleşmeyle beraber değişen kültür anlayışı çalışanların beklentilerine uymuyorsa, bu durum çalışanların örgütten ayrılma eğilimi göstermelerine yol açabilir. Ayrıca yeni örgütsel anlayış ve değerler çalışanların bireysel değerlerine uymuyorsa kişi işinden tatminsizlik duyabilir. Güçlü bir örgüt kültürü için çalışanlar tarafından benimsenmesi ve kolayca uyum sağlanması gerekmektedir. Güçlü bir örgüt kültürünün varlığı, çalışanların örgütle bütünleşmesini sağlarken, bu bütünleşmeden dolayı yaşanan tatminle çalışan daha verimli olabilecektir (Terzi,2000,s.115-116). Birleşme sürecinde insan kaynakları yönetimine önemli ölçüde rol düşmektedir. Uygun kültür profilini yaratmak için birleşen kültürlerdeki farklılık ve benzerliklerin ortaya konulması gerekmektedir. Yapılacak oryantasyon eğitimleriyle çalışanlara, birleşmenin kar ve büyüme amacı olduğunu ve fırsatları beraberinde getireceği açıklanmalıdır. Birleşmeye dair mümkün olduğunca çok bilgi, yazılı formlar ve grup toplantıları yoluyla çalışanlara iletilmelidir. Birleşme sonucu oluşacak faydalar ve sosyal haklar hakkında açık ve doğru bilgi verilmelidir. Bu birleşme üzerinde olumsuz etkileri, olabilecek muhtemel söylenti ve dedikoduları azaltmak için iyi bir yoldur (Saka,2008,s.63-64). Örgütsel uygulamalar çalışanın performansı, işten ayrılma niyeti, işe devamsızlığı, işine ve örgüte yönelik tutumları gibi davranışları üzerine etkili olmaktadır. Örgütsel uygulamalar çalışanların bireysel davranışlarıyla birlikte örgütün performansının büyüme oranı ve örgütün insan kaynakları yönetimindeki etkinliği gibi bazı önemli örgütsel sonuçları belirlemektedir. Örgütsel farklılaşma ve entegrasyon süreçleri eğitim – öğretim, işe

alım ve personelin teşvik edilmesi süreçleriyle kalıcı biçimde etkileşirler (Aycan ve Kanungo,2009,s.468-470).

3.5.2.2. İş Özelliklerindeki Değişimler

Birleşmenin gereği olan örgütsel değişim ile beraber ücret ve sosyal olanaklar, yan gelirler, işte ilerleme ve terfi olanakları, işin yapısal özelliği, yönetim tarzı, iş güvencesi gibi iş özelliklerinde köklü değişimler meydana gelebilmektedir (Erdoğan,1996, s.326).

İş güvencesi çalışanların fiziksel ve psikolojik sağlık durumlarını kapsadığı gibi, işgücü devrine ve devamsızlığa olan etkilerinden dolayı örgütler için önemli bir konudur. Sürekli işten çıkartılabileceği beklentisinde olan ve endişesini duyan birey bu sıkıntılardan dolayı hem fiziksel hem de ruhsal sağlık problemlerinin yaşanmasına neden olur(Telman,2004,s.47). İş güvencesinin eksikliği çalışanların motivasyonunu, iş tatminini ve iş verimliliğini olumsuz yönde etkilemektedir. Bireyler çalıştıkları şirketten güvence beklerler ve çok önemli bir hata yapmadıkça statülerini ve buna bağlı sosyal haklarını yitirmeyeceklerinden emin olmak isterler (Sabuncuoğlu, 1997,sf.5). Her an işini kaybetme kaygısı içinde olan bir bireyin verimli çalışması düşünülemez. Bu nedenle örgütte güven içinde bir çalışma ortamı yaratılmalı ve bireylerin gönül rahatlığı içinde çalışmalarını sağlanmalıdır.

Örgütler, kültürel yapıları, hiyerarşi anlayışları, yöntemleri, standartları, çalışma koşulları, teknolojik yapıları ve örgütlenme biçimleri bakımından birbirlerinden farklıdır. Birey örgüte girerken işini seçtiği gibi örgüt yapısını da kabul etmiş olur (Telman,2004,s.57). Zaten örgütler de kendi yapılarına uyum sağlayabilecek çalışanları seçerek, çalışanların bu yapıya mümkün olduğunca adaptasyonunu sağlar. Şirket birleşmesiyle beraber yaşanan değişimlerde alınacak kararlarda çalışanların katılımı sağlanmalıdır. Çalışanın katılımının sağlanması; çalışana düşüncelerini özgürce ifade edebilme olanağı sağlar. Alınan kararlarda kendisinde katkısının olduğunu düşünen çalışan, bu kararları kolayca benimseyecektir.

Üst kademe yöneticilerin alt kademe çalışanlarına karşı ilişkilerinin aşırı formel olması, yapılan faaliyetlerde, değişimlerde astlarının fikirlerini almaması, aşırı otoriter davranmaları çalışanların içlerine kapanmalarına, işlerine yönelik öneri ve fikirlerini iletmemelerine, yaratıcılıklarının suskunluğa dönüşmesine yol açar. Eski yöneticiyle kurduğu bağı yeni yöneticiyle kuramaması veya birleşen iki yapıda sadece baskın şirketteki elemanların korunması veya kayırılması çalışmada bazı tatminsizliklerin yaşanmasına neden olabilir.

3.5.2.3. İletişim

Birleşmeyle birlikte kendini güvende hissetmeyen ve yönetime de güven duymayan çalışanların oluşturduğu örgütsel ortamdaki ilk aksaklıklar iletişim sürecinde kendini gösterir. Birleşmeyle artan hiyerarşi ve emir komuta zincirindeki kademeler iletişim engeli oluşturabilir. Birleşme sürecinde yaşanan belirsizlik ortamı zaten iletişimde aksamaların oluşmasına neden olurken, yeni oluşan şirketin merkeziyetçi örgüt yapısına sahip olması çalışanların iletişim engeline, bürokrasiye takılmasına neden olur (Telman,2004,s.57). İletişim kanallarında daha az veri dolaşmaya başlar, insanlar ellerindeki bilgileri daha çok saklamak ya da kısıtlayarak iletme eğilimindedirler. Böylece örgütte etkili bir iletişim ağının kurulmayışı örgütün işleyişinde önemli eksikliklerin olmasına neden olur. Alıcı ve hedef arasında mesajın açık olmaması, eksik mesaj verilmesi kötü bir iletişime yol açar (Arslan,2004,s.76). Şirket içinde kötü iletişim olması, yanlış bilgi akışı, uygun iletişim aracının kullanılmaması, rol belirsizliği, rol çatışması, önyargı o işletmede çatışma yaratır ve tatminsizliğe neden olur. Bunun yanında belirsizlik de iş görenlerde korku yaratır. Belirsizlik söylenti için uygun zemin hazırlarken verimlilik ve tatmin düşer.

Çalışanlar şirketle ilgili konularda bilgi sahibi olmak, üstleriyle işlerini ilgilendiren konularda özgürce tartışabilmek, kendisinden neyin yapılmasını beklediğini ve bunu neden yapması gerektiğini diğer bölümlerde kendisini ilgilendiren konularda neler olup bittiğini öğrenmek ister. Dolayısıyla iyi bir iletişim sistemi kurarken çalışanların psikososyal gereksinimlerini de göz önünde bulundurmak gerekmektedir (Karatepe,2005,s.83-84). İnsan kaynakları bölümü kuracağı iletişim sisteminde hangi işleri kimin ne zaman ve kimlerle iletişimde

bulunarak yapılacağını açıklığa kavuşturmalıdır. Şirket içinde iyi düzenlenmiş bir iletişim sistemi çalışanlar açısından motive edici bir özelliğe sahiptir. Yatay ve dikey şeffaf iletişime sahip olan şirketlerde çalışanlar kendilerine değer verildiği inancını taşırlar. Çalışanların verimlilikleri ve iş başarımları yüksek olur.

3.5.2.4. Liderlik

Şirket birleşmelerinde varolan yapı tamamen değişirken örgütsel ilişkilerin varolan şekilde kalması istenmektedir (Aşkın,1977,s.75). Bu durumda şirket amaçlarına ulaşmak amacıyla çalışanları uyumlu bir biçimde yönlendirmeleri için bir lidere gereksinim duyulmaktadır. Bir liderin temel rolü izleyenlerini tanımlanmış olan amaçlar yönünde kendi isteğiyle hareket edecek şekilde etkilemektir (Alkın ve Ünsar,2007,s.75-79). Lider değişimin kurumsallaşması noktasında örgütün tüm süreçlerinde yeni bir kurumsal kimliğin kazanılmasını sağlayacak yaklaşım, tutum, anlayış, değer ve davranışların yerleşmesini temin etmede önemli görevlere sahiptir. Lider vizyonunu dillendirmeyi çok iyi bilmeli ve bu vizyonu astları ile paylaşmalıdır. Lider bu vizyonunu astlarına aktarabildiği gibi çalışanlarca tutku ile desteklenilmesini de sağlamak durumundadır Lider sahip olduğu analitik düşüncelerden dolayı bir bilginin yada ortaya çıkan durumun neyi, ne şekilde etkileyeceğini ve sonuçlarının neler olacağını görme özelliğine sahiptir (İnce, Bedük ve Aydoğan,2004,s.437-440). Bu surette geleceğe ilişkin bir takım projeksiyonlara sahip olan lider, sorunları gerçekçi bir şekilde algılamak ve onlarla başa çıkabilmek için gerçekçi planlar yapmak durumundadır.

Birleşmeyle beraber gelen değişimin çalışanlara yaşattığı olumsuzluklar uzun vadede şirketin etkinliğine ve iş sonuçlarına zarar verir. Lider davranışı benimseyenlerin alması gereken önlemler kısaca bireysel, kurumsal ve liderlik düzeyinde olmak üzere üç boyutta incelenebilir (Baltaş,2001).

- Bireysel düzeyde önlemler: Birleşmeyle ilgili bilgilendirme ve eğitim çalışmaları yapılır. Bu çalışmalar esas olarak, stres ve değişimle başa çıkma eğitimleri, yeni beceriler kazandırma çalışmaları ve mali danışmanlıktır.
- Kurumsal düzeyde önlemler: Çalışanları değişen koşullar bağlamında yeni rollerle tanıştırma, yeni yetkinlikler kazandırma ve etkin kurumsal çözümler için yeni süreçlerin ortak planlaması gibi yöntemler benimsenebilir.
- Liderlik düzeyinde önlemler: Değişime hızlı uyum sağlamayı kolaylaştıracak bir liderlik gerektirmektedir. Liderin en güçlü kaynakları olan; vizyonu, projeleri, bütünleştirici yetenekleri, değişime duyduğu ilgi, iyimserliği bu dönemde öncelikli önem kazanmaktadır.

3.5.3. Diğer Çözüm Önerileri

3.5.3.1. Örgüt Geliştirme

Örgütsel değişimle birlikte çalışanların eski inanç tutum ve değerleri değişime uğrayarak yeni bir örgüt iklimi yaratılmaya çalışılmaktadır. Değişimle birlikte beklenen; eskisine oranla daha uyumlu ve daha başarılı bir örgüt yaratılmasıdır (Sinangil Kepir ve Avallone,2009,s.390-391). Örgüt Geliştirme kavramı bu aşamada devreye girer. Örgüt geliştirme, örgütün çevresinde ve içinde meydana gelen değişimler nedeniyle bu değişimlere intibak edemeyen çalışan ve grupların düşünce ve tutumlarını etkilemek ve o insanların değişen ve gelişen örgütlerine yeniden uymalarını diğer bir deyimle kazandırılmalarını sağlama çalışmalarının tümünü kapsamaktadır (Eren,2008,s.571). Örgüt geliştirmenin amacı değişen çevreye daha iyi uyum sağlayan, gelişmiş beşeri iklime sahip, sağlıklı süreç ve fonksiyon yapısına kavuşmuş, başarı potansiyeli yüksek örgütler kurmaktır. Örgüt geliştirme çalışmaları ile açık bir haberleşme sistemi kurulması, güven duygusunun pekiştirilerek çatışmaların azaltılması ve böylece takım çalışması ve işbirliğinin artarak örgütün yeniden canlandırılma kapasitesinin geliştirilmesi hedeflenmektedir. Örgüt geliştirme çalışmalarıyla oluşan yeni davranış şekilleri ve yapılarının sürekliliğinin sağlanması için çalışanların sürekli eğitilmesi gerekmektedir.

Çalışanların oluşan yeni durumları benimsemelerini sağlamak üzere ceza-ödül sistemi kurulmalıdır (Dinçer,1994, s.27;96-97). Örgüt geliştirme çalışmalarıyla örgüt kültürüne, bölümleri ve faaliyetleri farklılaştırarak örgüt yapısına, teknik-bilgi ve yönetim sistemlerine dahil olan örgütsel süreçlere, kullanılan teknolojiye, norm ve davranışları değiştirme yoluyla örgüt kültürüne, prosedürlere ve çalışma standartlarına müdahale edilmektedir. Bu müdahaleler örgütsel bütünlüğü koruyarak ve yatay ilişki ağını destekleyerek yapılmalıdır (Sinangil Kepir ve Avallone,2009,s.395-397).

3.5.3.2. Yeniden Yapılanma Çalışmaları

Yeniden yapılandırma çalışmaları sırasında çalışan yerleştirme planlarının nasıl olacağı önemli sorunlardan biridir. Eski şirketteki pozisyonundan birleşmeyle beraber farklı pozisyona gelen çalışanın yeni pozisyonuna alışmaması ve bu pozisyonu beğenmemesi ciddi bir durumdur. Eğer personel yerleştirmede ciddi yanlışlıklar yapılırsa, çalışanlar uzmanlığı olmayan alanda çalışmak zorunda kalırsa, bu onların yaratıcılığını ve girişkenliği aşındırmakla beraber, çalışanlardan yeni pozisyonlarından alınabilecek performans önemli ölçüde azalmaktadır. Birleşme sürecinde takım çalışmalarındaki grup dinamiği ve çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler azalabilir. İki yapı birleştiğinde, tek bir görev için iki firmadan en az iki çalışan veya bölümlerin birleştirilmesi durumunda aynı pozisyona sahip çalışanlar olacaktır. Böyle durumda çalışan kişi diğer çalışma arkadaşının rakibi olacaktır. Sürekli hangisinin firmada kalacağı, kimin gideceği veya hangisinin farklı bir pozisyonda değerlendirileceği kaygıları bireyi diğer çalışma arkadaşıyla yarışmaya zorlayacaktır. Bu geçiş döneminde çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler zarar görebilir, takım ruhu sarsılabilir (Simit,2007,s.82). Örgütlerin çalışanın işini artan iş yüküne karşı aynı ücretle ve eskisinden daha iyi bir performansla yürütmesinin beklenmesi, çalışanda stres ve yorgunluğa yol açabilir. Bu durum çalışanda fizyolojik ve psikolojik olumsuzlukların oluşmasından başlayarak istifaya kadar götürebilecek sürece dönüşebilir (Erdoğan,1996,s.281). Örgütün bu nedenlerden doğabilecek işe devamsızlık, işten ayrılma, performans düşüklüğü gibi etkilerin olası maliyetini dikkate alıp, değerlendirmelerini buna göre yapması gerekmektedir. Birleşme sürecinde çalışanlara yeniden yapılandırma çalışmaları sırasında ne kadar adil

davranıldığı ve alınan karar ve uygulamaların ne denli şirkette örgütsel adaleti sağladığı çalışanlar açısından önemlidir. Yeni sistemde ise örgütsel adaletin nasıl işleyeceği, eski sistemlerin devam edip etmeyeceği, etmezse ne ölçüde mağdur olacakları gibi cevapsız sorulara dair belirsizliğin uzaması ve endişelerinin artması, çalışanlarda örgüte güven ve işe bağlılık kavramlarını sarsmakta, motivasyonun azalmasına, performansın düşmesine ve işten ayrılma eğilimlerinin artmasına yol açabilmektedir. (Simit,2007)

Şirket birleşmeleri sonucunda önemli sayıda personelin işten çıkarılması sorunu yaşanmasına karşın, çalışanların haklarını koruyan yasalar ve toplu pazarlık, toplu sözleşme, sendikal haklar gibi konulardaki gelişmeler, işletmenin küçülme, birleşme, durgunluk ya da gerileme dönemlerinde personelin işten çıkarılmasını zorlaştırmıştır. İşe alma ve işten çıkarma sorunları nedeniyle şirket birleşmelerinde insan kaynakları yönetiminin insan kaynağı ihtiyaçlarının en iyi şekilde planlanması gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, yeniden yapılanma sürecinde yapacağı iş analizi, iş tanımı ve görev, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi çalışmalarıyla önemli roller üstlenmektedir.(Taştan ve Deniz,2004,s.8)

3.5.3.3. HR Balanced ScoreCard (İnsan Kaynakları Dengeli Sonuç Kartı)

İnsan kaynakları bölümünün şirketin stratejik ortağı olabilmesi için, tepe yönetime ve kısım yöneticilerine çalışanlarını daha etkin yönetebilecekleri ve yüksek performans göstermelerini sağlayacak yöntemleri rakamsal olarak ifade edebilmesi gerekmektedir. İnsan kaynakları etkinliklerinin sayısal olarak ifade edilememesi insan kaynaklarının stratejik önemini ve şirket faaliyetlerine sağladığı büyük katkının net olarak görülmesini engellemektedir. Özellikle birleşme sonrası insan kaynaklarının etkinliğinin ölçülmesi önemlidir. Aksayan noktaların belirlenerek anında müdahale edilmesi birleşmenin başarısına katkıda bulunacaktır. Becker, Huselid ve Ulrich tarafından geliştirilen HR Scorecard modeli; Yüksek Performanslı Çalışma Sistemi, İnsan Kaynakları Sistem Uyumu, İnsan Kaynakları Etkinliği ve İnsan Kaynakları Sonuçları olmak üzere dört temel kavram üzerine kurulmuş ve veriler aracılığıyla insan kaynaklarının sonuçlara etkisini ortaya koyan stratejik bir ölçüm aracıdır (Sevinç ve Yıldırım, 2004). HR Scorecard modelinin insan kaynaklarını stratejik bir varlık olarak yönetmek ve insan kaynaklarının şirketin

finansal sonuçlarına katkılarını ortaya koymak şeklinde iki temel amacı bulunmaktadır. HR Scorecard'ın düzenlenmesinde ve raporlanması ile ilgili genel bir kural yoktur. HR Scorecard'ta her boyut için hedef, hedefin ölçüleceği performans ölçütü ve o değerlendirme dönemindeki insan kaynakları performansı yer almaktadır. Yöntemin başarılı olabilmesi için ihtiyaçların doğru belirlenmesi, neden sonuç ilişkisi içerisinde insan kaynakları stratejisini yansıtan performans ölçütlerinden oluşan kartların tasarlanması, ölçümlerin doğru ve gerçekçi olması gerekmektedir. (Güner,2008,) Kartın tasarlanma aşaması çok önemlidir ve bir uzmanla çalışılması daha sağlıklı bir kart tasarımı gerçekleştirecektir. Türkiye'de daha henüz yerleşmemiş bir yöntem olan HR scorecard uygulamasıyla ilgili çıkan sonuçlara bir örnek verirsek: kilit personelin devir oranının yüksek ya da düşük olması, yüksek ise bu oranın düşürülmesi için neler yapılması gerektiği, bu konuda yapılacak faaliyetlerin nasıl ölçümleneceği ve sonuçların maliyetlere nasıl yansıtılacağını rahatlıkla görebiliriz.

3.5.3.4. Kurumsal Yönetişim

Yönetimin kültüründe bir değişim yaşanmadan kurumsal yönetişimin başarı kazanması zordur. Dolayısıyla birleşme aşamasındaki değişim sürecinde bu yöntem uygulanabilir. Kurumsal yönetişim kurumdaki farklı birimlerin nasıl yönetildiği, denetlendiği ve yönetim yapısına nasıl eklemlendiğiyle ilgili olarak bize bilgi verir. Kurumsal yönetişimin şeffaflık, adillik, hesap verilebilirlik ve sorumluluk olmak üzere 4 ana ilkesi bulunmaktadır. Kurumsal yönetişimin etkili uygulanabilmesi için beraber çalışan insanların aynı bilgi düzeyinde farklı yetkinlikleri olan ve birbirini tamamlayan insanlar olması gerekir. İnsan kaynakları stratejileri, insiyatif kullanabilen, risk alabilen, doğru zamanda doğru kararlar alıp bu kararları savunabilen ve sorunları çözebilen sorumluluk sahibi çalışanları bulmaya ve bu kişileri doğru pozisyonları getirmeye yönelik olmalıdır. Çalışanların yönetimde karar alma becerilerini geliştirmek, ekip çalışmaları, geribildirim mekanizmalarının kurulması, eğitimlerin düzenlenmesi ve kurum içinde iyi iletişim ve güvenin sağlanması atılması gereken adımlardır. Şirketin performans ölçümü gelişim ve ödüllendirme fırsatlarının yaratılması ile şirket içi bilgi ve deneyimin sürekliliğinin sağlanması başarılı yönetişim için gereklidir (Yalım,2005,s.319-324). Günümüzde

kurumsal yönetişim yöntemini doğru uygulayabilen şirketler piyasalara buldukları sektöre ve pazara çalışanlarına müşterilerine ve topluma güven veren şirketlerdir.

Bu bölümde şirket birleşmelerinde insan kaynakları yönetimi konusu detaylarıyla ele alınmıştır. Bundan sonraki son bölümde konuyla ilgili bir çalışmaya yer verilecektir.

4. YÖNTEM

Tez çalışmasının ilk iki bölümünde teorik çerçeve dahilinde şirket birleşme türleri ve nedenleri, birleşmelerin insan kaynakları yönetimine ve çalışma ilişkilerine etkisi incelenmiştir. Bu bölümde devralma yöntemiyle gerçekleşen şirket birleşmesinin insan kaynakları yönetimine ve çalışma ilişkilerine etkisine yönelik bir çalışmaya yer verilecektir.

4.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeli ekonomik krizin etkilerinden dolayı finansal çıkmaza düşen ve bunun sonucunda devralınan bir inşaat şirkettir. Devralma öncesi ve sonrası personelde, insan kaynakları yönetiminde ve çalışma ilişkilerinde yaşanan değişimler ve bunların sonuçları uygulamanın konusunu oluşturmaktadır.

4.2. Modelin Evreni Ve Veri Toplama Yöntemi

Araştırma farklı yerlerde konut projeleri olan bir inşaat firmasında gerçekleşmiştir. Araştırma ilgili inşaat firmasının genel merkez bünyesindeki ve farklı mekanlara dağılmış olan konut projelerindeki departmanları kapsamaktadır. Devralma süreci ve sonrasındaki insan kaynakları yönetimi faaliyetleri, devralma sonucu değişen süreç ve uygulamaların çalışan ve çalışma ilişkilerine etkisine yönelik tespitler Ek-1'de verilen anket formu kullanılarak, merkez ve proje sahalarında çalışanlarla yüzyüze görüşmeler yapılarak elde edilmiştir. Bununla birlikte İnsan Kaynakları bölümünün sağlamış olduğu yazılı dokümanlar ve kayıtlardan yararlanılmıştır.

4.3. Araştırmanın Metodolojisi

Bu çalışmada insan kaynakları yönetiminin birleşme sürecindeki uygulamalarının çalışma ilişkilerine etkisini tespit etmeye yönelik konularda, Ek-1'de yer alan anket formu ve yüzyüze görüşme şeklinde yapılan iletişim yöntemi; şirket hakkında bilgilerin alınmasında ise İnsan Kaynakları bölümüyle yüzyüze görüşme ve yazılı kaynaklar birlikte kullanılmıştır.

Konu ile ilgili anket çalışmasının hazırlanmasında çalışmanın teorik bölümündeki konu başlıklarından ve alt maddelerinden ve çeşitli kaynaklardan yararlanılmış, birleşme sonrası insan kaynakları yönetiminin işlev ve uygulamaları çerçevesinde sorunlar belirlenmiştir. Araştırma, Ek-1’de verilen anket formuna dayanan veriler üzerine yürütülmüştür. Araştırmada devralınan bir inşaat firmasında meydana gelen değişiklikler ve etkileri dikkate alınmıştır.

4.4. Modelin Sınırlılıkları

Bu araştırma insan kaynakları yönetiminin birleşmelerde insan kaynaklarına ve çalışma ilişkilerine etkisi boyutunun araştırılmasına yönelik tasarlanmıştır. Araştırmada birleşme öncesi ve sonrası insan kaynakları yönetimi ve çalışma ilişkileri üzerinde durulmuştur. Araştırmaya konu olan şirketin ve görüşülen kişilerin kimlikleri istekleri üzerine gizli tutulmuş olup şirket ilkeleri gereğince bazı konularda sınırlamalara gidilmiştir. Birleşmenin diğer tarafı olan kurumun kurum yapısı ve çalışma ilişkileriyle ilgili veri toplanmasına izin verilmemiş dolayısıyla model yalnızca birleşmenin tek tarafının incelenmesiyle sınırlı kalmıştır. Araştırmada uygulanan anket yalnızca birleşmenin tek tarafındaki çalışanlara uygulanmıştır. Dolayısıyla toplanan verilere göre eksik genelleme yapılabildiğinden dolayı dış geçerlilik düşük olacaktır.

4.5. Modelin Amacı

Global ekonomik krizin etkisinin fazlasıyla yaşandığı son yıllarda bir çok şirket ekonomik darboğaza düşmesi sonucu ya iflas etmekte ya başka bir firmayla birleşmekte veya bazı kurumlar tarafından borcuna karşılık devralınmaktadır. Birleşme satınalma ve devralma sürecinde en çok etkilenen faktör çalışanlardır. Dolayısıyla bu sürecin başarıyla atlatılması için çalışanlarla ilgili konulara gereken önemin verilmesi gerekmektedir. Çünkü birleşme sürecindeki değişimi gerçekleştirecek olan da bu değişiklikleri benimseyip uygulayacak olan da çalışan faktörüdür. Fakat ne yazık ki şirket birleşmelerinde, insan kaynağı ile ilgili sıkıntıların yaşanması dikkate alındığında, insan kaynakları uyum konularına yeterince eğilim gösterilmemektedir. Araştırmamızda kullandığımız modelimiz başka bir kurum tarafından devralınması sonucu insan kaynaklarında yaşanan

sorunlar, nedenleri, insan kaynakları yönetiminin sorunlara yaklaşımı, değerlendirmesi, çözüm önerileri üst yönetimin insan kaynaklarına desteği, bu desteğin verilmemesinin sonuçları veriler ve çalışanlara uygulanan anket sonuçları eşliğinde anlatılmaktadır. Dolayısıyla araştırmamızın amacını “İnsan kaynakları yönetiminin, şirket birleşmelerinin başarısındaki öneminin belirlenmesi” olarak ifade edebiliriz.

4.6. Modele İlişkin Bulgular

Bu bölüm İnsan Kaynakları Bölümünden alınan veriler ve yüzyüze görüşmeler neticesinde hazırlanmıştır.

4.6.1. Şirket Hakkında Genel Bilgi ve Devralınma Sürecine Genel Bakış

Araştırmaya model olan şirket inşaat sektöründe olup konut projeleri yapmaktadır. Şirket yaklaşık 12 yıllık bir geçmişe sahip olmakla birlikte piyasada 40 yıllık tecrübesi olan köklü bir grubun çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerinden biridir. Bir çok konut projesine imza atmış olmakla birlikte şu anda 2 projesi devam etmektedir. Ayrıca müşteriye özel konut tasarlayan ve inşaa eden butik bir projesi de bulunmaktadır.

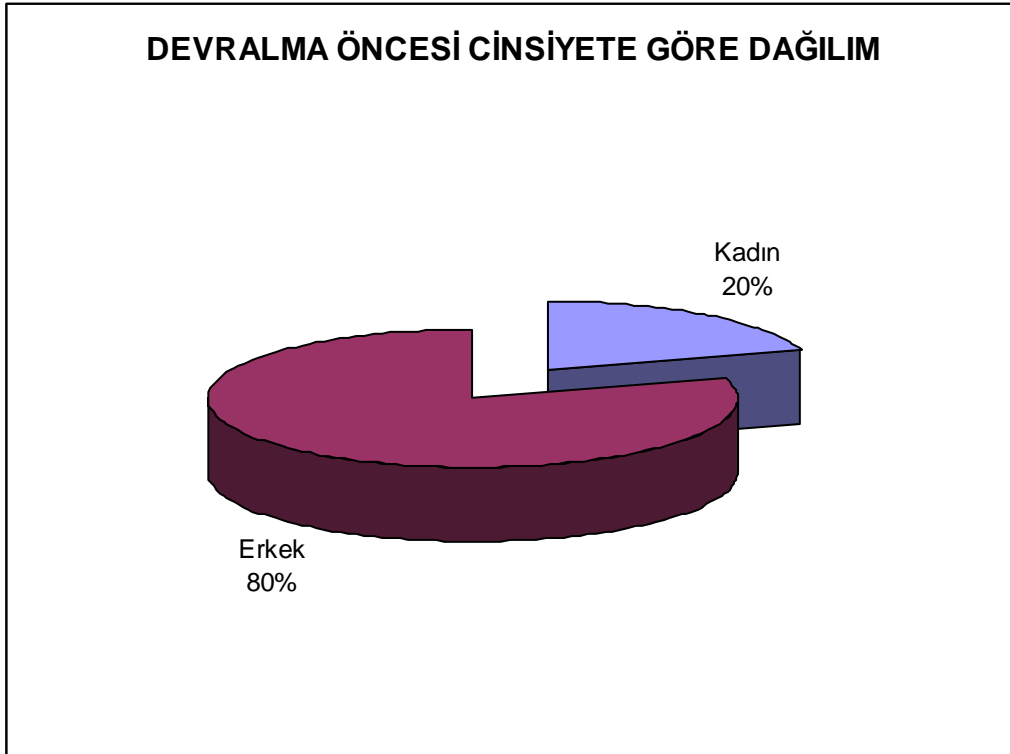
Şirket 2008 yılında ekonomik krizinde etkisiyle finansman zorluğu yaşamaya başlamıştır. Şirketin içinde bulunduğu grubun şirketi devralan kuruluşa olan borcunda ödenemez duruma gelmiştir. Bu nedenle ilgili kuruluş borcuna karşılık araştırmaya model olan şirket dahil grubun bünyesindeki tüm şirketleri devralmıştır. Tüm bu şirketleri yönetecek ana yönetim kadrosunu modelimiz olan şirkete atamışlardır.

Şirkette devralma aşamaları şeklinde bir süreç yaşanmadığı çalışanlar tarafından belirtilmiştir. 20 Aralık 2008 Cumartesi günü şirket devralınmış ve şirket çalışanlarına 22 Aralık 2008 pazartesi günü iş başı yaptıklarında şirketin devralındığını ve üst yönetim kadrolarının değiştiği bildirilmiştir. Yalnızca modele konu olan şirket değil grup bünyesindeki tüm şirketlere aynı işlem uygulanmıştır. Devralınmanın gerçekleştiği ilk gün varolan yönetim kurulu ve icra kurulu feshedilerek yerine devralan tarafın yeni kadroları getirildi. Ayrıca grubun

bünyesindeki tüm şirketleri yönetecek ana yönetim kadrosu oluşturularak bunların asıl çalışma alanı olarak model olan şirket seçilmiştir. Devralınan ilk 3 ay denetçiler ve müfettişler atanmış, tüm şirket verileri denetlenmeye başlanmış, raporlama ve iş yapma biçimleri uygunluğa bakılmadan değiştirilmiştir. Herhangi bir devralma aşaması yaşanmadığından ileriki bölümlerde insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve çalışanlara etkisinden bahsederken devralma öncesi ve sonrası kavramları kullanılacaktır.

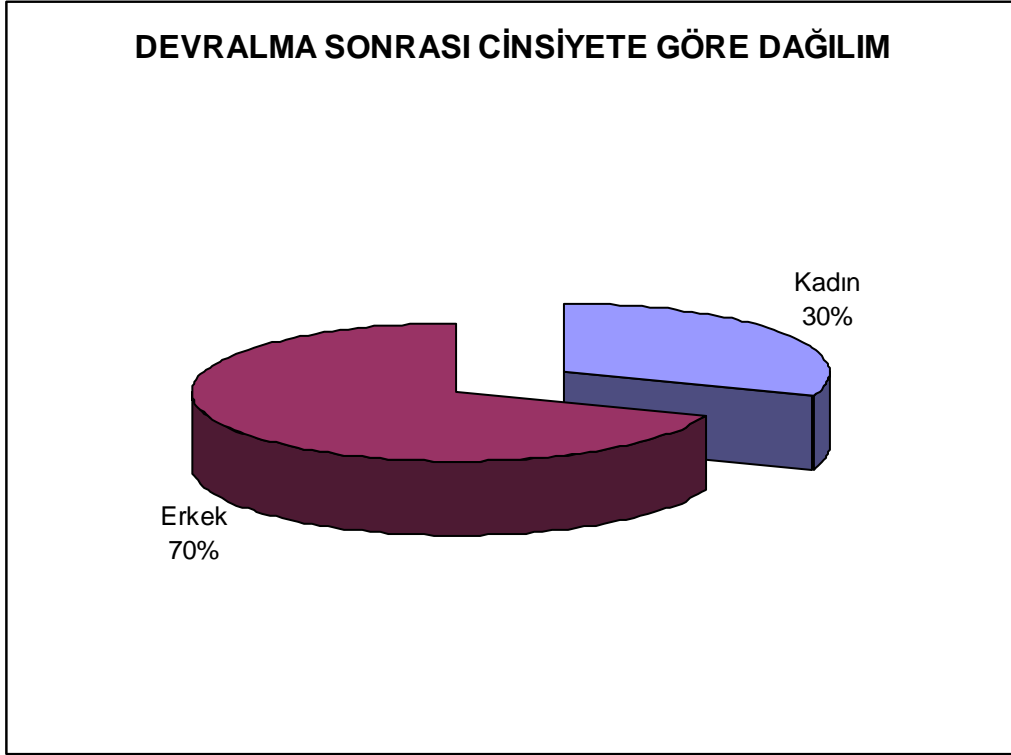
4.6.1.1 Devralma Öncesi ve Sonrası Çalışanların Demografik Özellikleri

A) Cinsiyete Göre Dağılım



Şekil.6. Devralma Öncesi Cinsiyete Göre Dağılım

Şirket inşaat sektöründe bulunduğundan dolayı erkek çalışan çoğunluktadır. Devralma öncesi kadın çalışanlar şirketin % 20'sini oluşturmaktadır. Bayan çalışanların çoğunluğu teknik departmanlardan ziyade Mali İşler, Satış, İnsan Kaynakları ve Pazarlama şeklindeki idari kadrolarda toplandığı belirtilmiştir.



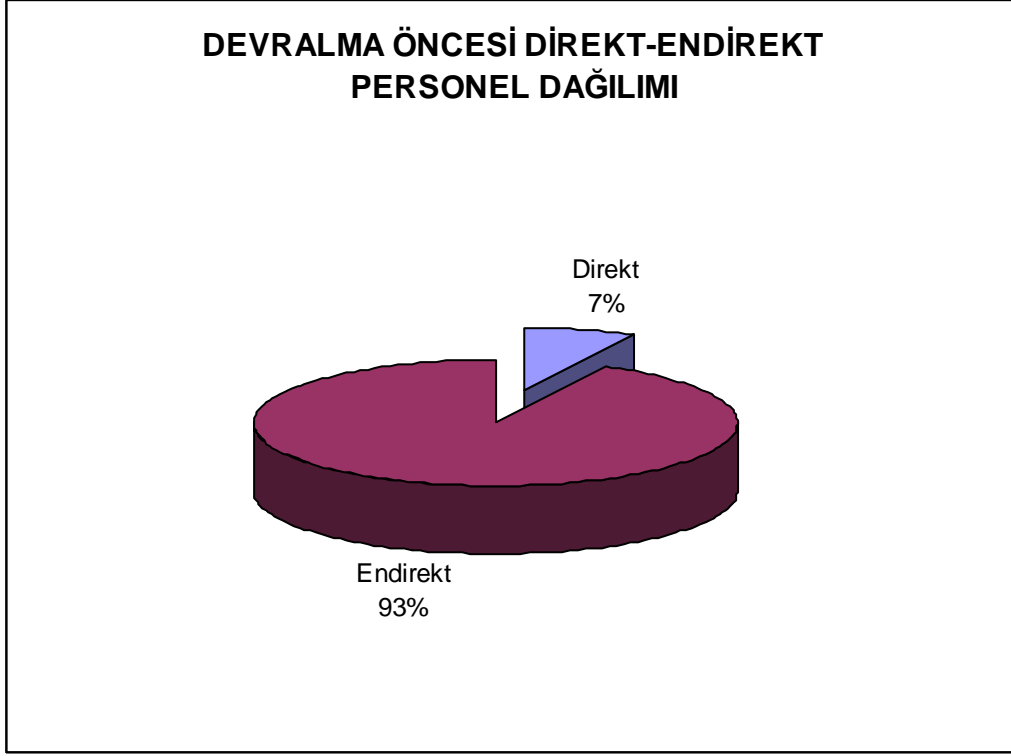
Şekil.7. Devralma Sonrası Cinsiyete Göre Dağılım

Devralma sonrasındaki süreçte bayan oranının %10'luk bir artışı görülmektedir. Bunun nedeni işten çoğunlukla erkek çalışanın ayrılması olduğu gözlemlenmiştir. Erkek çalışanlar bayan çalışanlara oranla daha fazla işten ayrılma eğilimi göstermektedirler. Yeni yönetim döneminde doğum iznine ayrılan bayan sayısı, askere giden erkek sayısının arttığı belirtilmiştir..

B) Endirekt-Direkt Çalışan Dağılımı

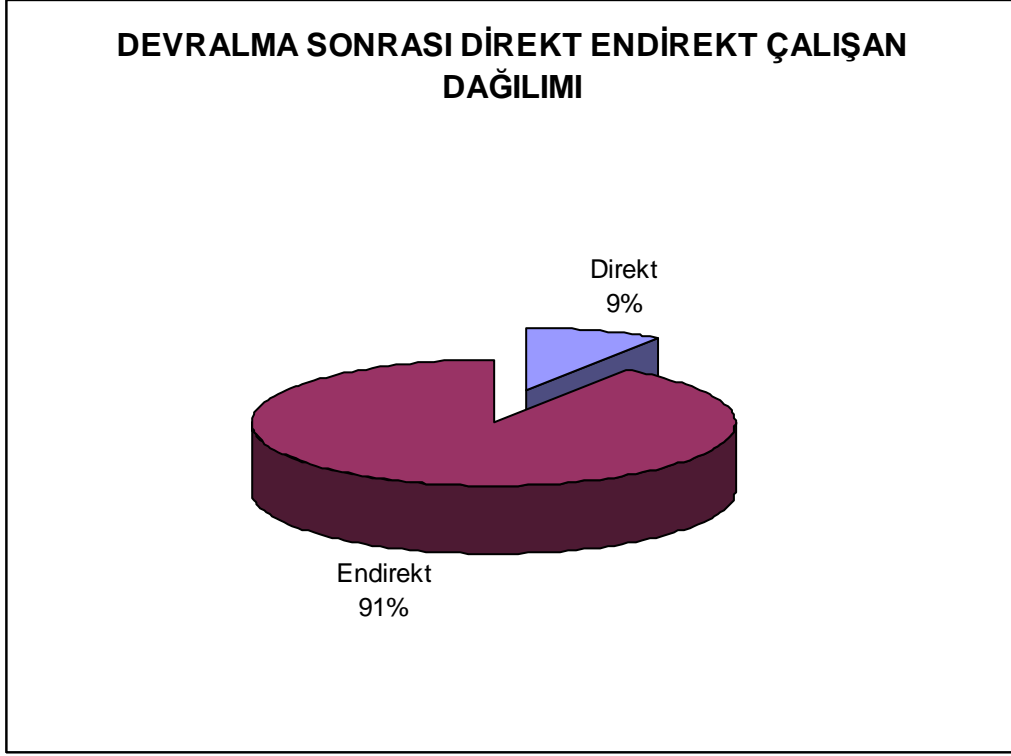
Endirekt Çalışan : İmalatla dolaylı yoldan ilgisi olan çalışanlardır. Örneğin merkez ve şantiye ofis çalışanları vb.

Direkt Çalışan: Saha imalatıyla ilgili konularda uygulamayla doğrudan ilgili olan çalışanlardır. Örneğin bahçıvan, düz işçi, kaba yapı ince yapı ustası vb.



Şekil.8. Devralma Öncesi Direkt ve Endirekt Çalışan Dağılımı

Şirket direkt personel ihtiyacını taşeron çalıştırarak giderdiğinden dolayı bünyesinde imalatla doğrudan uğraşan direkt personel sayısı devralma öncesi toplam sayının %7'sini oluşturmaktadır. Şirketin çalıştırmış olduğu direkt personelin hepsi ilköğretim mezunu, asgari ücretle çalışan ve ayrıca mesai ücreti de verilen personeldir. Bu şekildeki çalışanlar genellikle başka şehirlerden yalnızca çalışmak için gelmekte ve ailelerini getirmemektedir. Şirket taşeron işçileri ve kendi çalışanları için kalacak yer ve günde 3 öğün yemek sağlamaktadır.



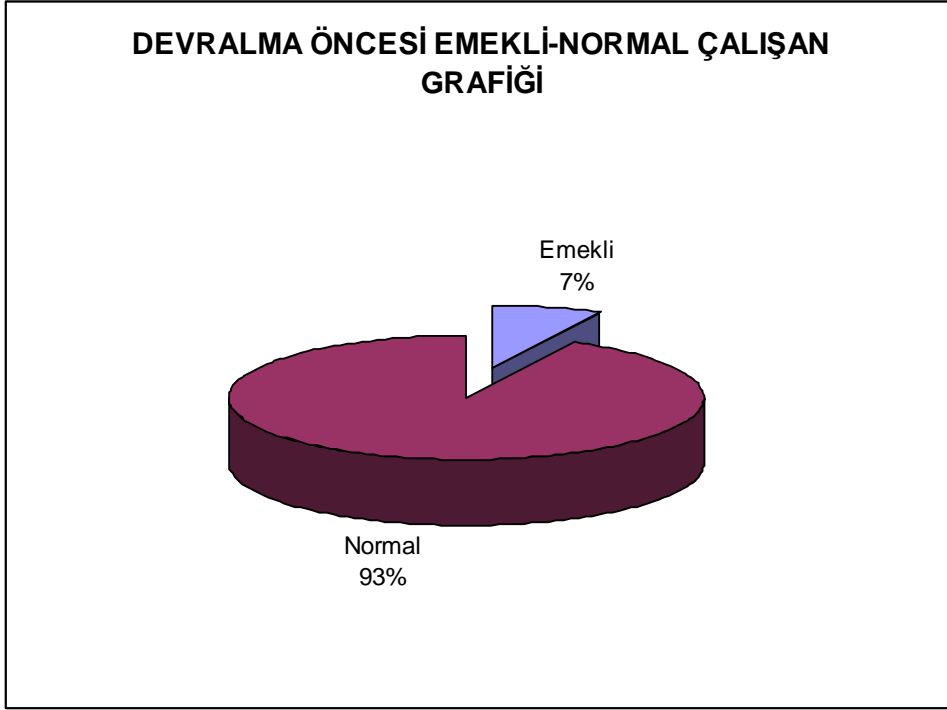
Şekil.9. Devralma Sonrası Direkt ve Endirekt Çalışan Dağılımı

Devralma sonrası direkt çalışanların oranının %2'lik bir artışı olduğu görülmektedir. Endirekt çalışanlar ayrılmayı tercih ederken direkt çalışanların ayrılma eğilimi göstermediği gözlenmiştir. Devralma sonrası direkt personelin çalışma koşullarında olumlu veya olumsuz bir değişiklik olmamıştır. Direkt çalışanlar değişimden en az etkilenen grup olduğundan dolayı işten ayrılma eğilimleri olmamıştır.

C) Emekli- Normal Çalışan Dağılımı

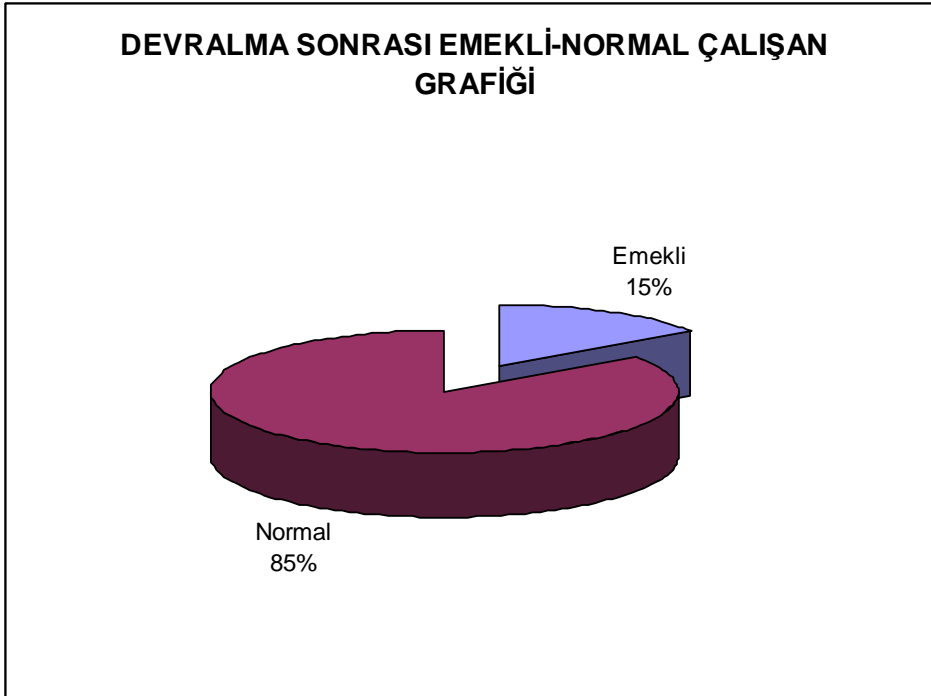
Emekli Çalışan: Sosyal Güvenlik Destek Primine tabii çalışan genelde 50 ve üstü yaş grubundaki çalışanlardır.

Normal Çalışan: Hizmet akti ile tüm sigorta kollarına tabii çalışanlardır.



Şekil.10. Devralma Öncesi Emekli-Normal Çalışan Dağılımı

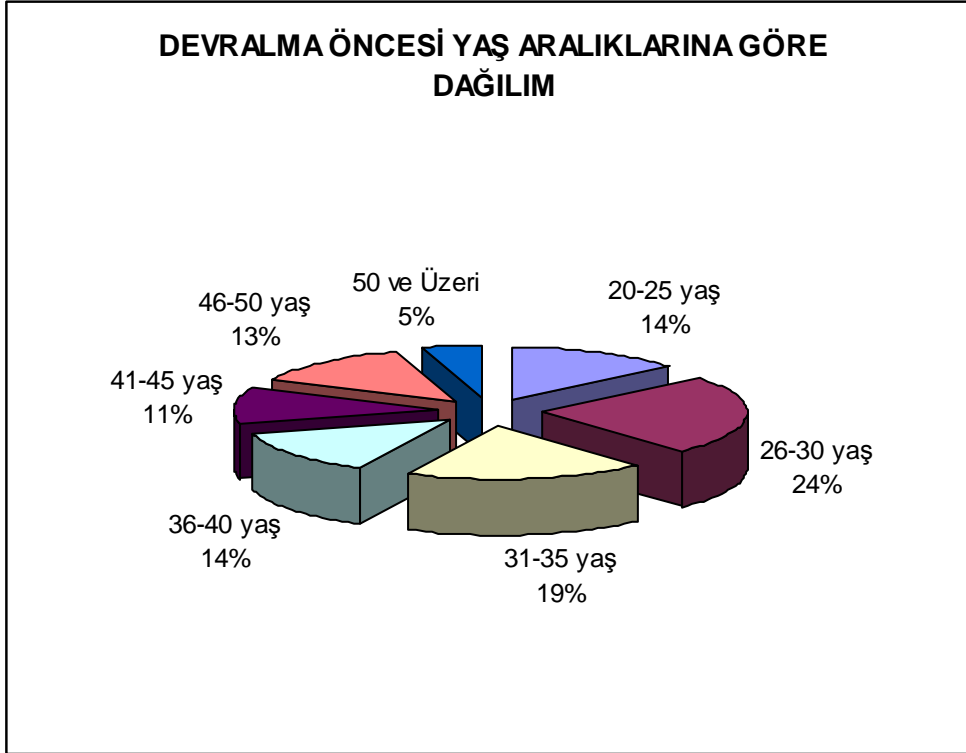
Devralma öncesi şirketin çalışanlarının %7'sini emekliler oluşturuyordu. Emekli çalışanlar arasında çoğunlukla departman müdürleri bulunduğu ifade edilmiştir



Şekil.11. Devralma Sonrası Emekli-Normal Çalışan Dağılımı

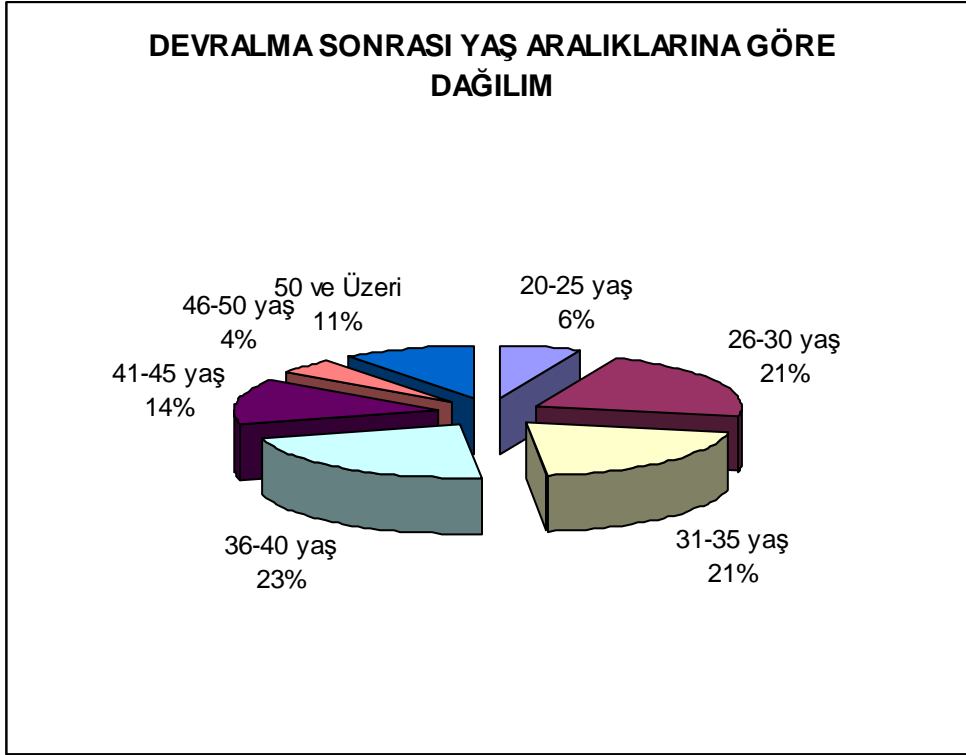
Devralma sonrası devralan tarafından atanan ve işe alınan personelin büyük çoğunluğunun emeklilerden oluşması sebebiyle emekli oranı devralma sonrası %8'lik bir artışla %15'e ulaşmıştır.

D) Çalışan Yaş Aralıklarına Göre Dağılım



Şekil.12. Devralma Öncesi Yaş Aralıklarına Göre Dağılım

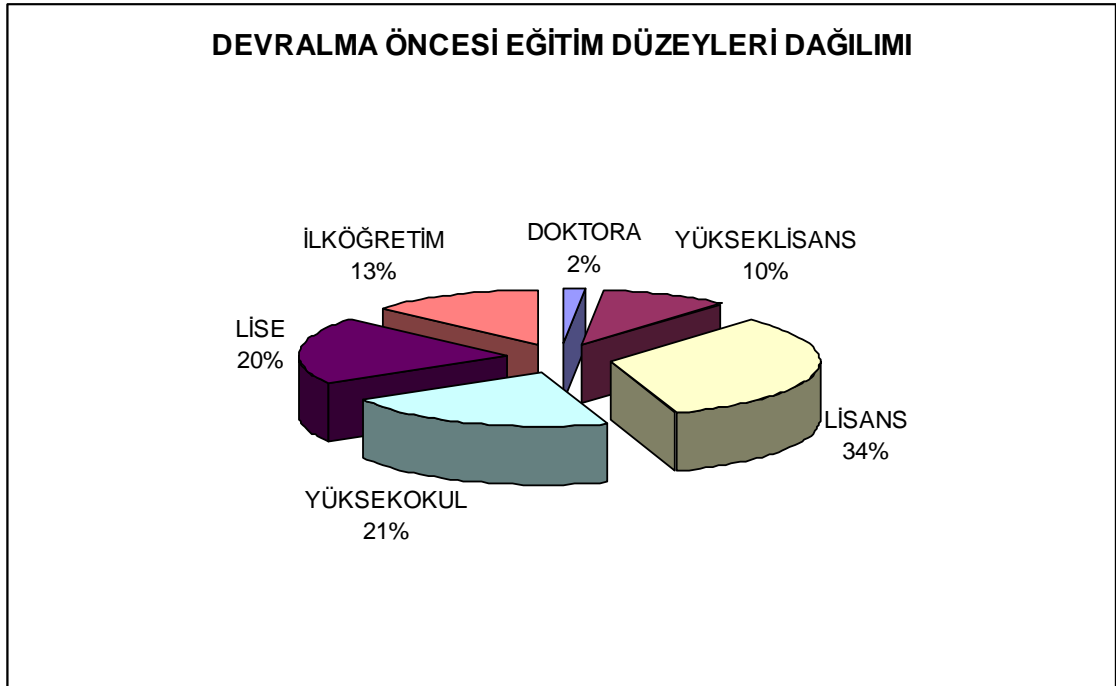
Devralma öncesi çalışan sayısı en fazla 26-30 yaş aralığında olmakla beraber bunu 31-35 ve 36-40 yaş aralıkları takip etmektedir.



Şekil.13. Devralma Sonrası Yaş Aralıklarına Göre Dağılım

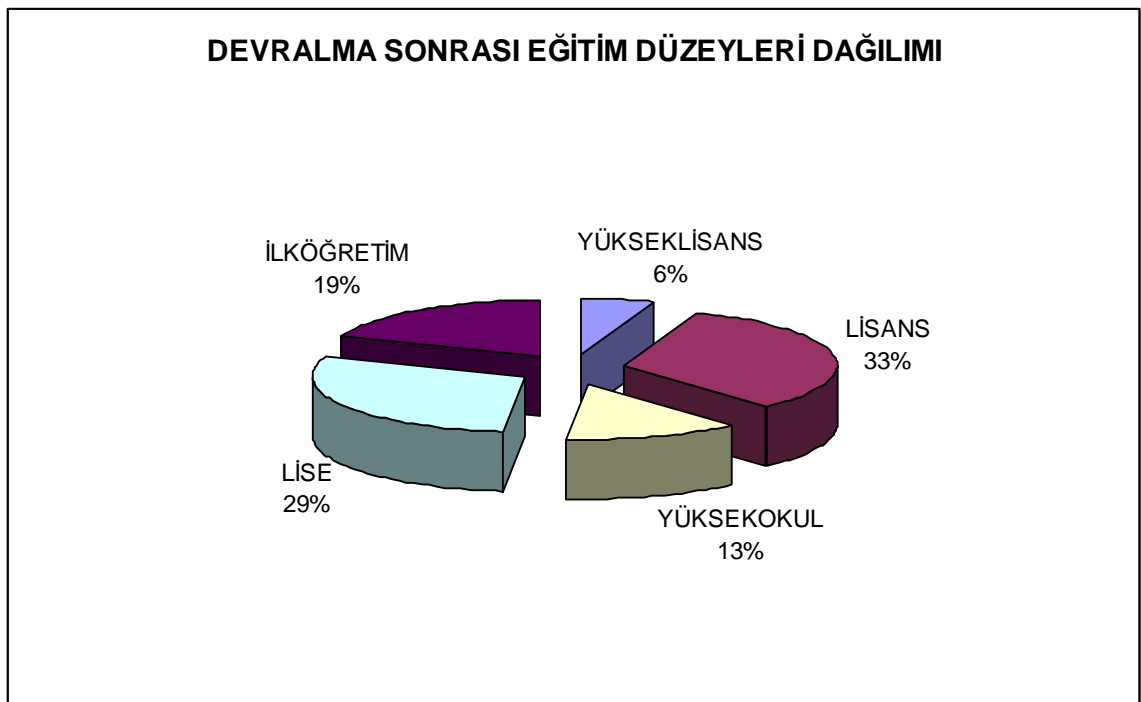
Devralma sonrası çalışan sayısı en fazla 26-40 yaş aralığında yoğunlaşmıştır. Devralma öncesi ve devralma sonrası yaş aralıkları incelendiğinde en fazla değişim 20-25 ve 46-50 yaş aralıklarında olan çalışanlarda gerçekleşmiştir. İşveren taraflı iş akti fesihleri dışında istifalar da bu yaş aralıklarında gerçekleşmiştir. 20-25 yaş aralığında çalışanların iş değiştirme konusunda daha kolay risk alabildikleri; 46-50 yaş grubundakilerin ise deneyim ve birikimlerini daha iyi bir kariyer planında kullanmak üzere iş değiştirdikleri gözlemlenmiştir.

E) Eğitim Düzeylerine Göre Dağılım



Şekil.14. Devralma Öncesi Eğitim Düzeylerine Göre Dağılım

Devralma öncesi çalışanların %34'ü lisans, %21'i yükseköğretim, %10'u yüksek lisans, %2'si doktora, %20'si lise ve %13'ü ilköğretim mezunudur.

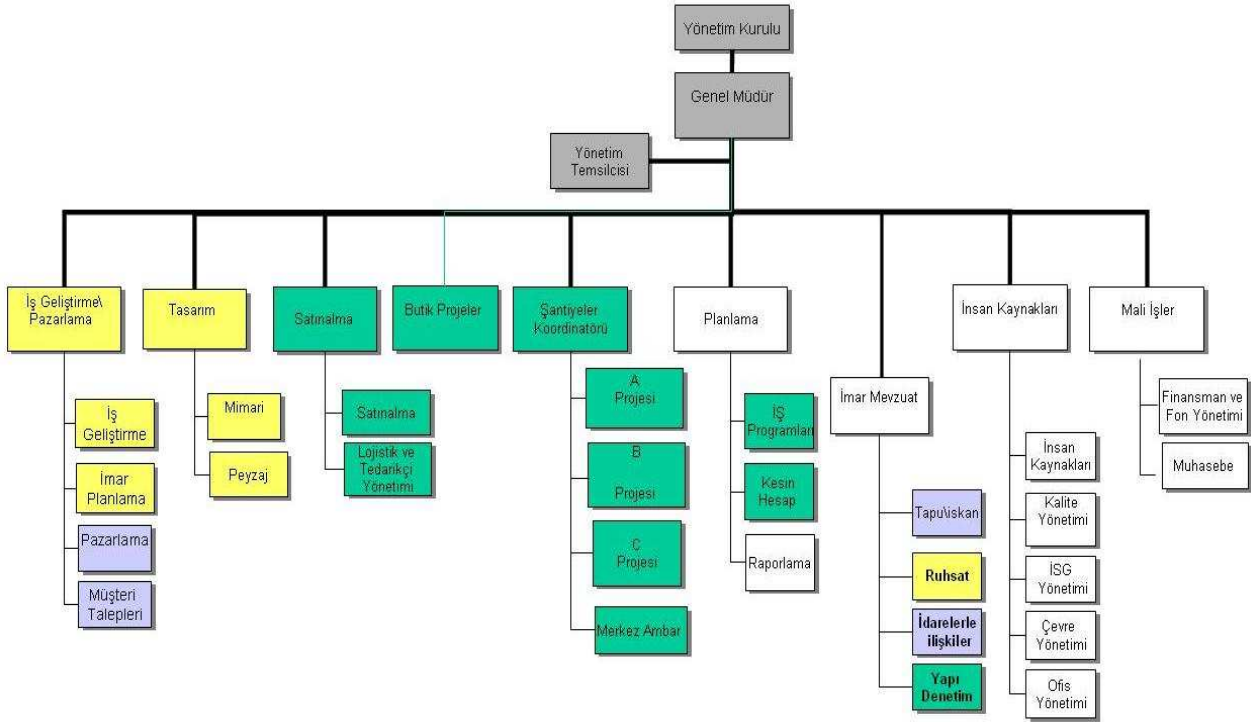


Şekil.15. Devralma Sonrası Eğitim Düzeyleri Dağılımı

Şekilden de görüleceği üzere en fazla değişim doktora, yüksek lisans ve yükseköğretim mezunlarında görülmüştür. İşveren tarafından iş akti fesihleri dışında doktora ve yüksek lisans mezunları daha iyi kariyer fırsatlarını değerlendirmek üzere işten ayrılma eğilimi gösterdikleri gözlenmiştir. Genelde tekniker pozisyonunda olan yükseköğretim mezunlarının ise meslekleri gereği iş olanakları fazla olduğundan dolayı istifa ettikleri gözlenmiştir.

4.6.2 Devralma Öncesi ve Sonrası Organizasyon Yapısı

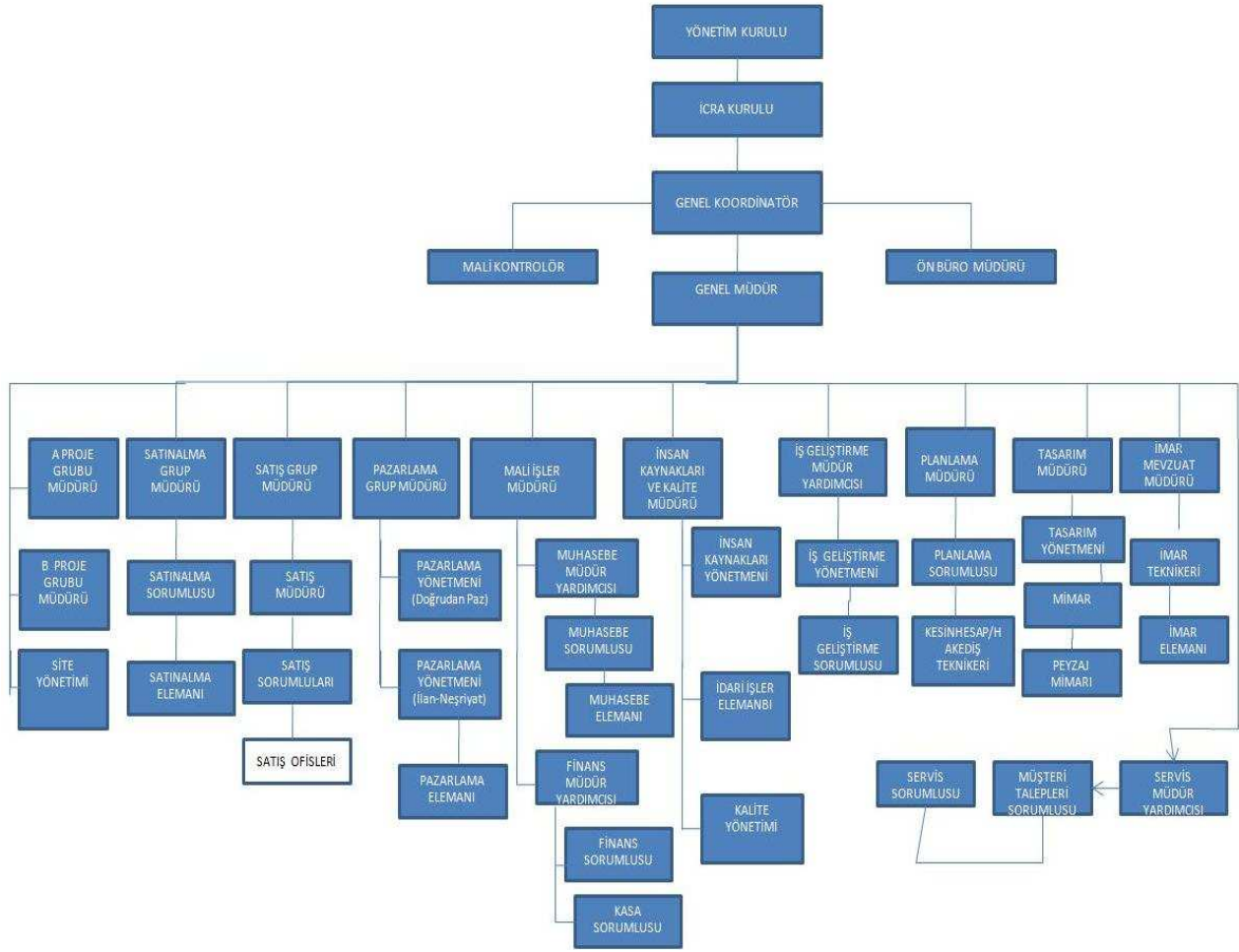
ORGANİZASYON ŞEMASI



Şekil.16. Devralma Öncesi Organizasyon Yapısı

Devralma öncesi organizasyon yapısı yukarıdaki şekildedir. Buna göre genel müdürün üzerinde yönetim kurulu bulunmaktadır. Bölüm Müdürleri doğrudan genel müdüre bağlıdır. Her bir konut projesi ise Şantiyeler Koordinatörüne bağlanmaktadır.

ORGANİZASYON ŞEMASI



Şekil.17. Devralma Sonrası Organizasyon Yapısı

Devralma sonrası organizasyon yapısının büyük çoğunlukla değiştiği ve emir-komuta zincirinin uzadığı görülmektedir. Öncelikle Genel Müdür'ün bağlı olduğu üst yapı tamamıyla değişmiştir. Devir öncesi emir-komuta zincirinin kısa olması bölüm müdürlerinin doğrudan genel müdüre bağlı olması işlemlerle ilgili karar mekanizmasının anında işlediği bölüm müdürlerince ifade edilmiştir. Fakat devralma sonrası üst yönetim kadrosunun fazlalaşmasıyla birlikte genel müdürün tek başına karar alma yetkisi ortadan kalkmıştır. Ortaya 3 başlı bir sistem çıkmıştır. Dolayısıyla işlemlerle ilgili karar mekanizması uzamıştır. En basit kararlar için bile çalışanlar 2 hafta beklediklerini bildirmişlerdir. Örnek olarak devralma öncesi şirketin bozulan yazıcısı yerine yeni bir yazıcı Bölüm Müdürü ve Genel Müdür onayıyla yapılmaktaymış. Fakat yeni organizasyon yapısıyla bir yazıcı alım işlemi için takip edilen süreç Bölüm Müdürü-Genel Müdür-Genel Koordinatör Yardımcısı-Genel Koordinatör şekline dönüşmüştür.

4.6.3. Devralma Öncesi ve Sonrası İnsan Kaynakları Yönetiminin Yapısı

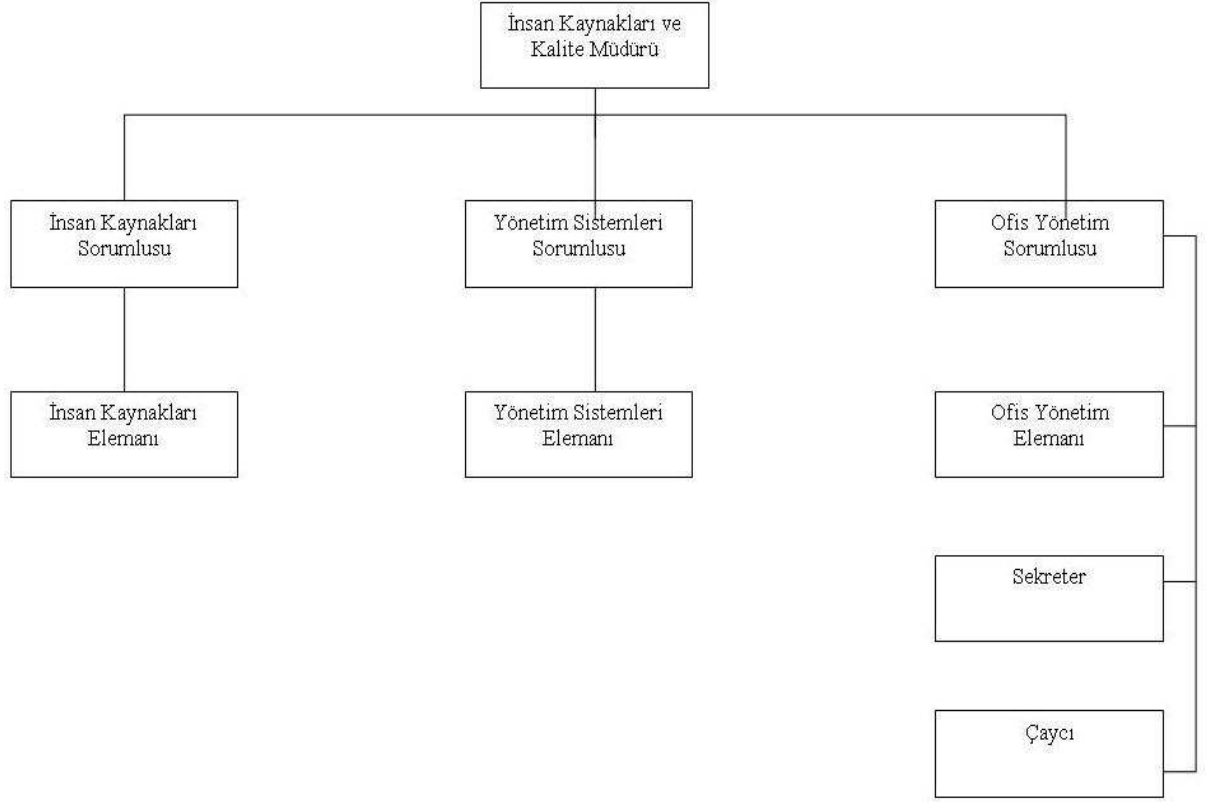
Devralma öncesi İnsan Kaynakları Yönetimi faaliyetlerini belirlemiş olduğu vizyon, politika ve hedefleri doğrultusunda yürütülmekte olduğu belirtilmiştir.

Vizyon : Şirketi Avrupa Birliği standartlarında, değişime odaklı, yaratıcı, çok yönlü, katılımcı bir kurumsal kimliğe ulaştırmak.

İnsan Kaynakları Politikası : Şirketin hedef ve stratejileri doğrultusunda insanı merkezine alan, işine, iş güvenliğine ve sosyal çevreye duyarlı, etkili, motivasyonu yüksek bir organizasyon oluşturmak, sürekli eğitim, sürekli değişim anlayışı çerçevesinde iş yaşamımızın her alanını derslik olarak kullanarak sektörde fark yaratan bir firma olmasını sağlamak.

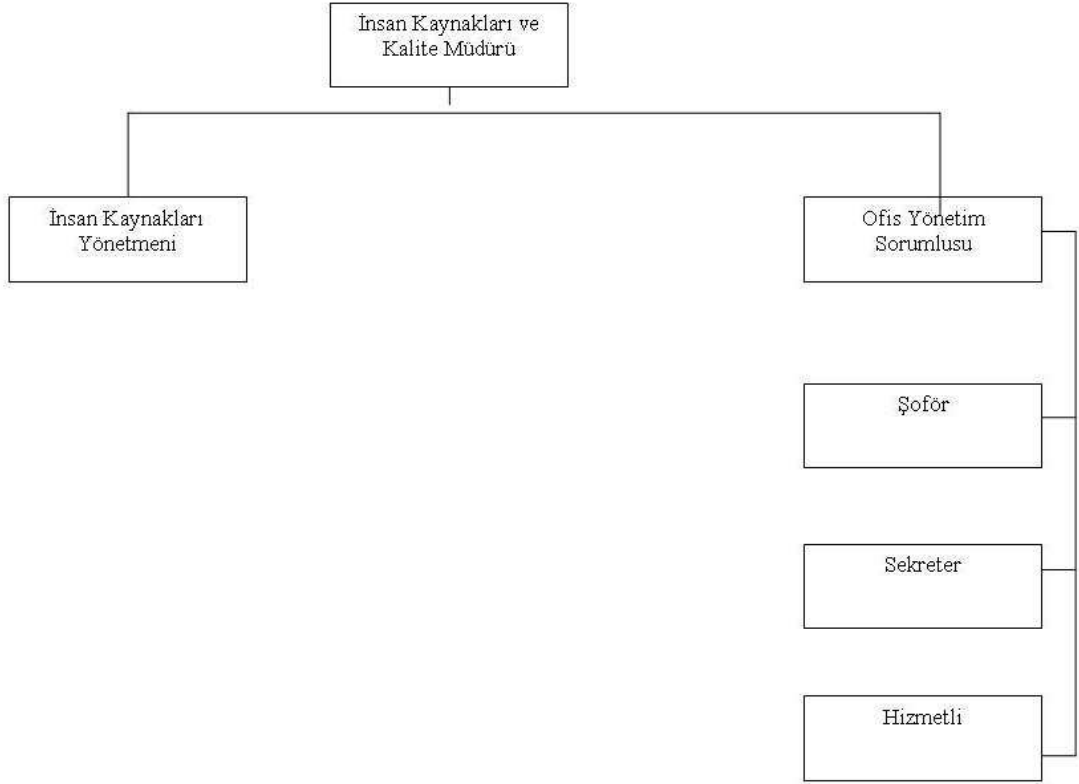
İnsan Kaynakları Hedefleri: İnsan Kaynakları alanında yapacağı uygulamalarda, sürekli değişim anlayışı ile her zaman öncü şirket olmak. Çalışanlara bireysel, mesleki ve sosyal alanlarda eğitim ve gelişme fırsatı yaratmak. Modern çalışma alanları yaratarak Şirket Değerlerine sahip çıkan insan gücünü oluşturmak ve kalıcı kılmak. Çalışanlarına karşı adil, farklı düşünmeyi özendirilen, yüksek performansı ödüllendiren bir anlayışı esas almak. Çalışanlarını şirket kimliğinde buluşturmak için; karşılıklı güven ve saygıyı esas alan, müşteri odaklı, bireyi birey yapan değerlerine sahip çıkan, takım çalışmasına yatkın, iletişime açık, başarıya arzusu yüksek organizasyon oluşturmak. Çalışanlarımız şirketin bir üyesi olmaktan gurur duyacağı ortamlar yaratmak, etkinlikler düzenlemek.

Devralma Öncesi İnsan Kaynakları organizasyon şeması aşağıda yer almaktadır.



Şekil.18. Devralma Öncesi İnsan Kaynakları Organizasyon Şeması

İnsan Kaynakları ve Kalite Yönetim sisteminin ayrılmaz bir bütünlük içinde yürütüldüğü belirtilmiştir. Kalite Yönetim sistemi kapsamında yürütülen faaliyetlerin izlenmesi ve desteklenmesi amacıyla ihtiyaç duyulan bilgi ve kaynaklar sağlanmış, iş süreçlerin analizinin yapılması ve planlanan sonuçlara ulaşılma derecesinin ölçülerek ve izlenerek sürekli iyileşmenin sağlanması amacıyla gerekli olan faaliyetler belirlenmiş, faaliyetlerle ilgili prosedürler ve talimatlar oluşturulmuş ve uygulamaya alınmıştır. Tüm iş süreçleri tanımlayarak tanımlanan iş süreçleri arasındaki ilişkiler ve alt süreçler belirlemiş iş süreçlerin etkin ve kontrollü şartlar altında yürütülebilmesi için gerekli olan metotlar ve değerlendirme yöntemleri belirlenmiştir. İnsan Kaynakları yönetiminin devralma öncesi yönetimin stratejik kararlarında önemli rol oynayan bölümlerinden biri olduğu belirtilmiştir. Bu dönemdeki faaliyetler sonraki bölümde detaylarıyla anlatılacağından dolayı bu konuda faaliyetlerdeki değişikliklere değinilmeyecektir.



Şekil.19. Devralma Sonrası İnsan Kaynakları Organizasyon Yapısı

Devralma sonrası İnsan Kaynakları organizasyon yapısı ve faaliyet alanları önemli ölçüde değişen bölümlerden biri olduğu belirtilmiştir. Devralmadan bir süre sonra bölüm müdürü işten çıkartılmış ve yerine atanan kişiyle beraber insan kaynakları yönetiminin yalnızca ücret, bordro, özlük işlerini yürüten personel yönetimine dönüştüğü ve önceden belirlenmiş olan vizyon, politika ve hedeflerin ortadan kaldırıldığı ifade edilmiştir.

A) İnsan Kaynakları Faaliyetleri

Şirketin insan kaynakları faaliyet alanları kapsamında Sistem kurma, denetim ve raporlama, insan kaynakları yönetimi, ofis yönetimi, sosyal etkinlikler ve destek faaliyetleri yer almaktadır. Bu faaliyetleri daha detaylı incelersek:

- Sistem Kurma: ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi, ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi, TS 18001 İş Güvenliği&İş Sağlığı Yönetim Sistemi.

- Denetim: Merkez ve Şantiyelerin İç Denetimlerinin Yapılması, Uygunsuzlukların Yönetimi, Dış Denetimlerin Koordinasyonu
- İnsan Kaynakları Yönetimi: Personel İşe Alımı, Personel Donanımı, Personel Eğitim ve Gelişimi, Ücret Yönetimi, Performans Yönetimi, İş Analizi, İş Değerlemesi, İnsan Kaynakları Planlaması, Prim ve Ödül Sistemi, İç Müşteri Memnuniyeti Çalışmaları, Süreç Yönetimi, İşyeri Açılış ve Kapanışları, Askari İşçilik Uygulamaları. Sosyal Etkinlikler, ücretler, izinler, özlük dosyalar, bürokratik işlemler, mevzuat destekleri şeklindeki destek faaliyetleri.
- İdari İşler: Araç Yönetimi, Malzeme İhtiyaçlarının Yönetimi, Ofis Yönetimi, Noter ve Bankalar, SSK ve diğer resmi kurumlarla iş takibinin yapılması

Bu bölüme devralma öncesi ve sonrası İnsan Kaynakları faaliyetlerindeki değişimleri açıklayacağız.

a. Çalışan Seçme ve Yerleştirme:

Devralma süreci işe alım sürecinin işleyişi aşağıdaki cümlelerle ifade edilmiştir: Personel ihtiyacı olan bölüm müdürü İnsan Kaynakları bölümüyle iletişime geçerek yapılacak iş ve alınacak kişinin özellikleri hakkında bilgileri iletir. İnsan Kaynakları bölümü internetteki İK sitelerinden veya gazeteye ilan vermek suretiyle eleman aramaya başlar. Başvurular neticesinde ilk görüşmeler İnsan Kaynakları bölümü tarafından gerçekleştirilerek seçilen elemanlar 2. görüşme için ilgili bölüm müdürüyle yapılır. Son görüşme kalan birkaç kişiyle yapılarak nihai karar verilir.

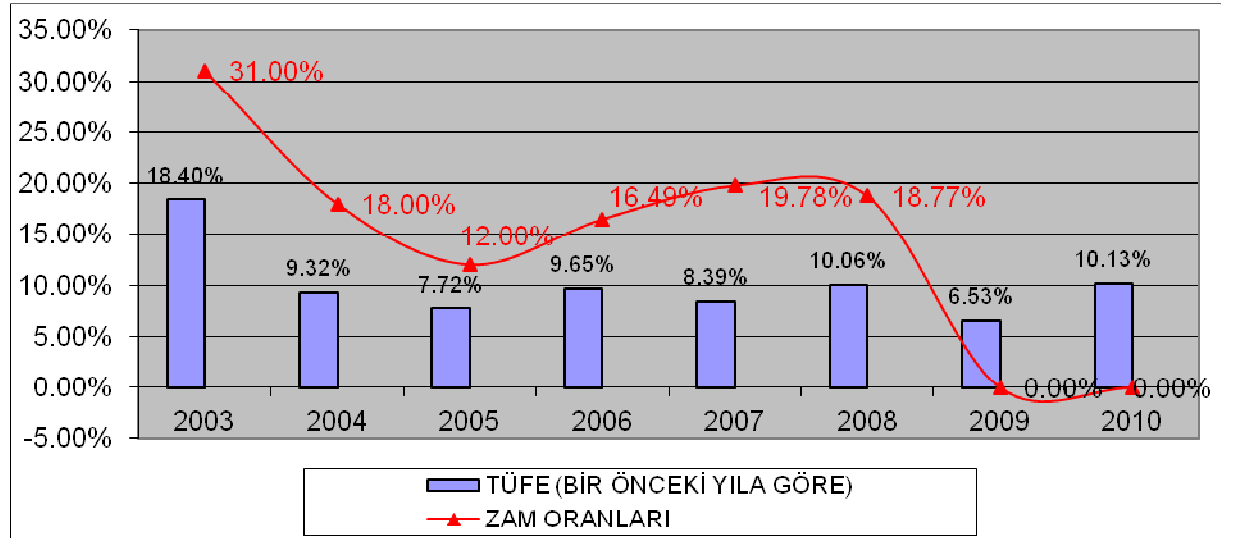
Devralma sonrası bu süreçlerin tamamen ortadan kaldırıldığı gelen kişilerin görüşme yapılmadan niteliklerine bakılmadan referans yoluyla doğrudan şirkete girişlerinin yapıldığı gözlenmiştir.

b. İş Analizleri:

Doğru işe doğru ve nitelikli eleman sloganıyla şirket içerisinde her görevin tanımı ve işi yapacak çalışanın nitelikleri belirlenmiştir. Örnek olarak Ek-2’de Proje Müdürü görev tanımı bulunmaktadır. Devralma sonrası herhangi bir işin analizi yapılmadığı ifade edilmiştir.

c. Ücret Yönetimi:

Devralma öncesi performansa dayalı ücret sistemi mevcuttur. Ücretler yıl sonlarında yapılan performans değerlendirme puanlarına ve piyasa koşullarına göre şekil almaktaydı. Aşağıdaki şekilde yıllara göre yapılan zamların enflasyon oranına göre karşılaştırması yer almaktadır.



Şekil.20. Yıllara Enflasyon-Zam Karşılaştırması

Şekilden de görüleceği üzere devralma sonrası ücretlerle ilgili herhangi bir çalışma yapılmamış olup çalışan en son ücret düzeltmesini 2008 yılında almıştır.

d. Eğitim:

Şirketin eğitimle kayıtlarına bakıldığında Devralma Öncesi eğitimlerin kalite, teknik, mesleki ve gelişim Eğitimi olmak üzere dört başlıkta toplandığı görülmüştür. Eğitimle ilgili süreç şu şekilde ifade edilmiştir: Altı aylık dönemler halinde eğitim kurumları tarafından planlanan eğitimler bölüm müdürlerine sunulmakta ve bölüm müdürü çalışanın ihtiyacı doğrultusunda eğitim ve kişi isimlerini belirlemektedir. Ayrıca çalışanın kendisi de bireysel olarak talep ettiği herhangi bir eğitime de bölüm müdürünün onayı dahilinde gidebilmektedir. Ayrıca her ay düzenli olarak şantiyelerdeki işçilere İş Sağlığı ve Güvenliği eğitimleri verilmektedir. Aşağıdaki tabloda yıllar bazında eğitim, katılımcı ve eğitim saati sayılarını görebiliriz.

Tablo.5. Yıllar Bazında Eğitim Sayıları

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Verilen eğitim sayısı	35	47	51	30	15	6
Toplam katılımcı sayısı	652	813	1.196	411	162	8
Toplam eğitim saati (saat)	423	558	584	91	36	14

Devralma sonrası eğitimlere ara verildiği 2010 yılı başında her ay düzenli olarak yapılan İş Sağlığı ve Güvenliği eğitimlerine son verildiği ifade edilmiştir. Bu dönemde yalnızca üst düzey yöneticilerinin yapmış oldukları eğitim taleplerinin onaylandığı tutulan talep kayıtlarından görülmüştür.

e. Performans Sistemi

Devralma öncesi Performans sistemi ilgili prosedür ve PDS kayıtları incelendiğinde şu şekilde gerçekleştiği görülmektedir. Her yıl sonunda performans değerlendirme sistemi (PDS) gereğince bir üst amiri/kısım sorumlusu tarafından değerlendirilir. PDS görüşmesi sonunda, personelin yıl içindeki hedefleri ve aldığı

eğitimler değerlendirilerek gelecek yıl hedefleri ve alması gereken eğitimler tespit edilir. Performans yönetimi, eğitim planları oluşturmak, iletişim olanaklarını artırmak, kurumsallaşmak, tanıma, takdir, ödüllendirme sistemleri ve ücret ve Prim sistemleri için gerekli veriyi sağlamaktadır. Performans Değerlendirmesi sonucunda maddi ve manevi ödüllerle çalışanlar ödüllendirilir, eğitim ve geliştirme programlarıyla çalışanların eksiklikleri giderilir ve hedefler revize edilir. Devralma sonrası Performans Değerlendirme yapılmadığı gözlemlenmiştir.

f. Sosyal Etkinlikler:

Devralma ncesi; şirket merkezi ve projeler farklı mekanlarda olduğundan dolayı buralardaki çalışanları bir araya getirmek amacıyla belli periyotlarda tiyatro, opera/bale, konserlere ve pikniklere toplu katılımlar sağlandığı, Her yıl holding personelinin de davet edildiği geleneksel yılbaşı yemeği düzenlendiği ve takım çalışmasına örnek olması adına futbol basketbol turnuvalarına katılım sağlandığı ifade edilmiştir.

Devralma sonrası hiç bir sosyal etkinliğin gerçekleşmediği gözlenmiştir.

g. Takım alışması ve neri Sistemleri

Yapılan işlerin etkinliği ve kalitesi, oluşturulan prosedür ve talimatlara uygunluğu oluşturulan takımlarla sürekli gözlem ve i denetimlerle sağlanmaktadır. Gerçekleştirilen faaliyetlerdeki uygunsuzluklar veya işin kalitesini arttırıcı öneriler için düzeltici ve iyileştirici faaliyetler başlatılır. Böylece iş yaşamındaki kural dışı uygulamaların tekrarlanmaması ve kalitenin sürekli iyileştirilmesi sağlanır. Devralma ncesi Problem zme takımlarının ve i denetçi takımının bulunduğu kayıtlardan tespit edilmiştir. İ denetçi takımları i denetimleri yürütmekte ve problem çözme takımları daha teknik konularla ilgilenmiştir. Problem zme takımlarına örnek aşağıda verilmektedir. Ek-3 de Problem zme takımlarının oluşturdukları raporlardan bir örnek bulunmaktadır.

Problem Çözme Takımları:

- Şev Taşı ve Toprak Hareketleri problem çözme grubu
- Çatı elemanları problem çözme grubu
- Balkon (traverten, izolasyon) problem çözme grubu
- Giriş Kapıları problem çözme grubu
- Isı Köprüleri problem çözme grubu
- Bodrum Perde İzolasyonu problem çözme grubu
- Ytong (*iç duvar- dış duvar*) problem çözme grubu

Devralma sonrası problem çözme takımları etkinliğini yitirmiş olup kalite yönetim sistemi gereği iç denetçi takımı faaliyetini sürdürdüğü gözlemlenmiştir.

h. Süreç Yönetimi

Şirketteki her süreç, yapılan işler ve bölümler arası ilişkileri içeren süreç haritalarında tanımlanmıştır. Devralma öncesi ve sonrası değişen her süreç için haritaların güncellendiği görülmüştür.

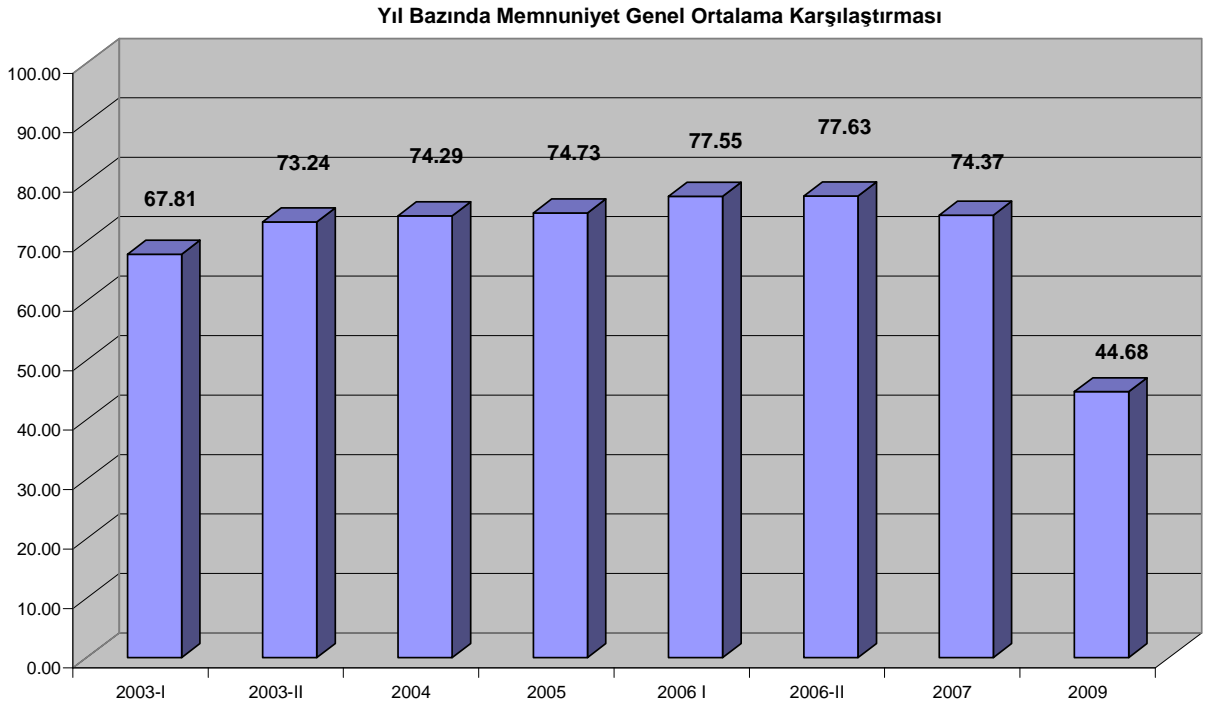
4.6.4. Devralma Sonrası Çalışan Memnuniyeti Değişimleri ve Alınan Önlemler

Şirketin İnsan Kaynakları Müdürlüğü her yıl düzenli olarak çalışan memnuniyetini ölçmektedir. Çalışan memnuniyetini ölçmek için önceki yıllarda uzmanlarla birlikte hazırlanan bir anket kullanılmaktadır. Çalışanların anketlere dürüstçe cevap vermelerini sağlamak amacıyla çalışanlar doldurdıkları ankete isimlerini yazmamakta merkez ve şantiye alanlarına yerleştirilen anket kutularına doldurmuş oldukları anketleri atmaktadırlar. Anketlerde Likert ölçeği kullanılmakta ve analizleri İnsan Kaynakları Müdürlüğü tarafından yapıldıktan sonra bir rapor şeklinde üst yönetime sunulmaktadır. Anket 5 bölümden ve 52 sorudan oluşmaktadır. Ankette çalışanlar çalışma ortamını, üst yönetimin faaliyetleri, şirketin imaj ve kültürünü, bağlı oldukları amiri ve insan kaynakları yönetimine ilişkin soruları cevaplandırmaktadırlar. Şirketin devralınmasının gerçekleştiği 2008 yılında personele anket uygulanmamış, birleşmenin etkilerini görmek için 2009 yılı II. yarısında anket yeniden uygulanmıştır. 2008 yılında devralma süreci başlamış olup

2009 yılının birinci yarısı tamamen devralan tarafın kurduğu sistemleri oturtmaya çalıştığı dönem olarak varsayılmaktadır. Aşağıda birleşme öncesi yıllara ait ve birleşme sonrası çalışan memnuniyeti oranları yer almaktadır. Yıl bazında karşılaştırmalardan da görüleceği üzere 2009 yılında çalışan memnuniyetinin fazlasıyla düşmüş olduğu görülmektedir. Yaşanan düşüşlerin sebepleri ilgili kısımlarda ve yönetimin bu düşüşlere karşı almış oldukları önlemler analizlerin son kısmında anlatılacaktır.

4.6.4.1. Çalışan Memnuniyet Değişimleri

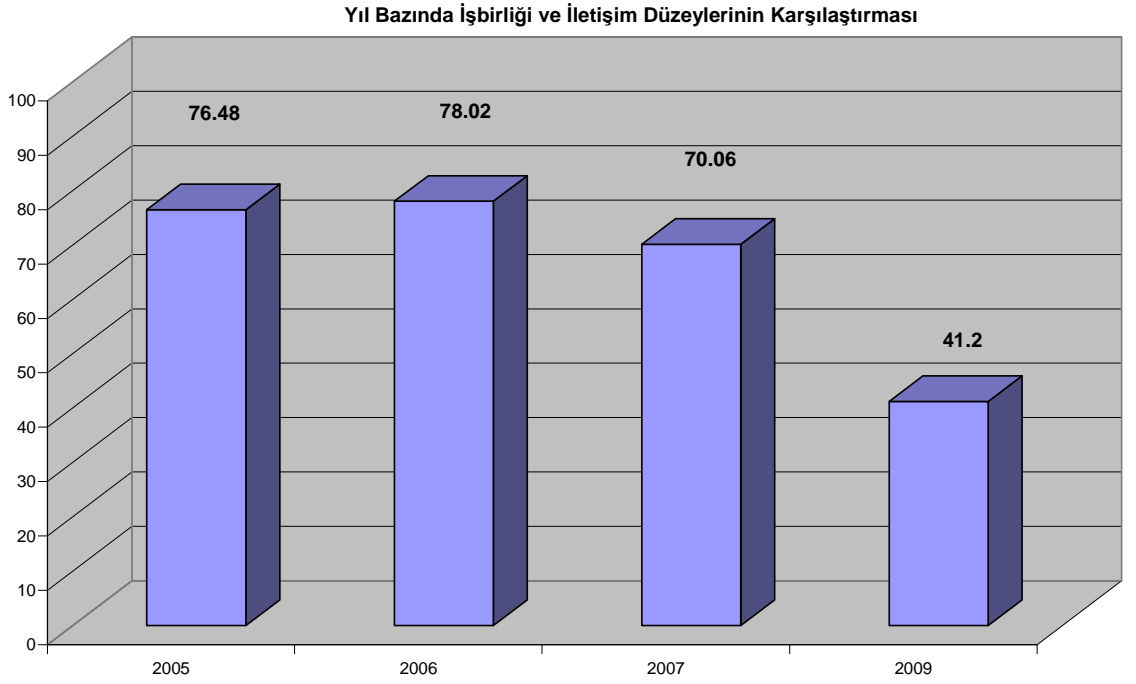
Yıl Bazında Çalışan Memnuniyeti Genel Ortalama Karşılaştırması



Şekil.21. Yıl Bazında Çalışan Memnuniyeti Genel Ortalama Karşılaştırması

Şekilde de görüldüğü üzere devralma öncesi şirketin yıllar bazında memnuniyet oranında fazla bir değişiklik yoktur. Fakat devralan tarafın yönetimde olduğu 2009 yılında çalışan memnuniyetinde diğer yıllara göre yaklaşık %30'lara varan oranlarda düşüş yaşandığı görülmektedir.

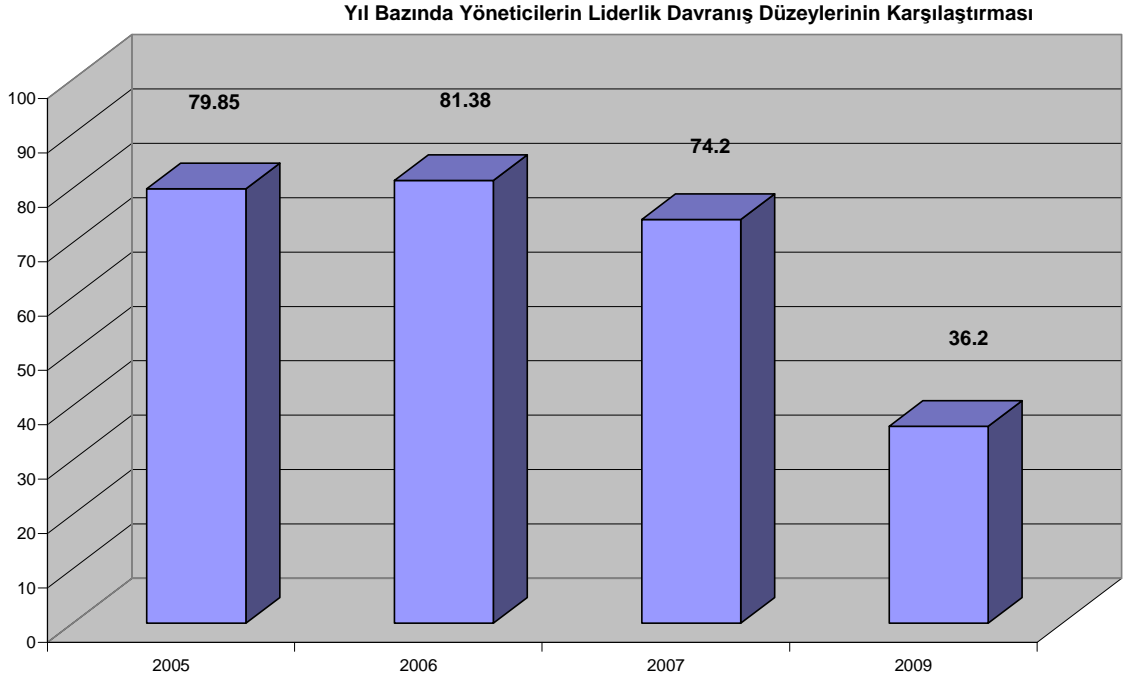
Yıl Bazında İşbirliği ve İletişim Düzeyinin Karşılaştırması



Şekil.22. Yıl Bazında İşbirliği ve İletişim Düzeyinin Karşılaştırması

Şekilde de görüldüğü üzere devralma öncesi şirketin çalışanlara karşı göstermiş olduğu işbirliği ve iletişimde yıllar bazında bir düşüş yaşandığı görülmektedir. Fakat devralan tarafın yönetimde olduğu 2009 yılında şirketin çalışanlara karşı göstermiş olduğu işbirliği ve iletişim diğer yıllara göre yaklaşık %29'lara varan oranlarda düşüş yaşandığı görülmektedir. Devralmayla birlikte değişen bölüm müdürleri ve üst yönetim kadroları yapılan görev ve süreç değişiklikleri hakkında çalışanları bilgilendirmemiş, çalışanların kime bağlı oldukları, kime raporlama yapacakları, iş süreçlerinin nerede başlayıp nerede biteceği konusundaki soruları net bir şekilde cevaplanmamış, süreçlerin sürekli yap-boz şeklinde değiştirilmesi ve çalışanın bu gibi değişikliklerden işi veya raporlamayı yaptığı anda haberi olmasından dolayı şeklindeki nedenlerden dolayı işbirliği ve iletişimde bu denli düşüş yaşandığı gözlenmiştir.

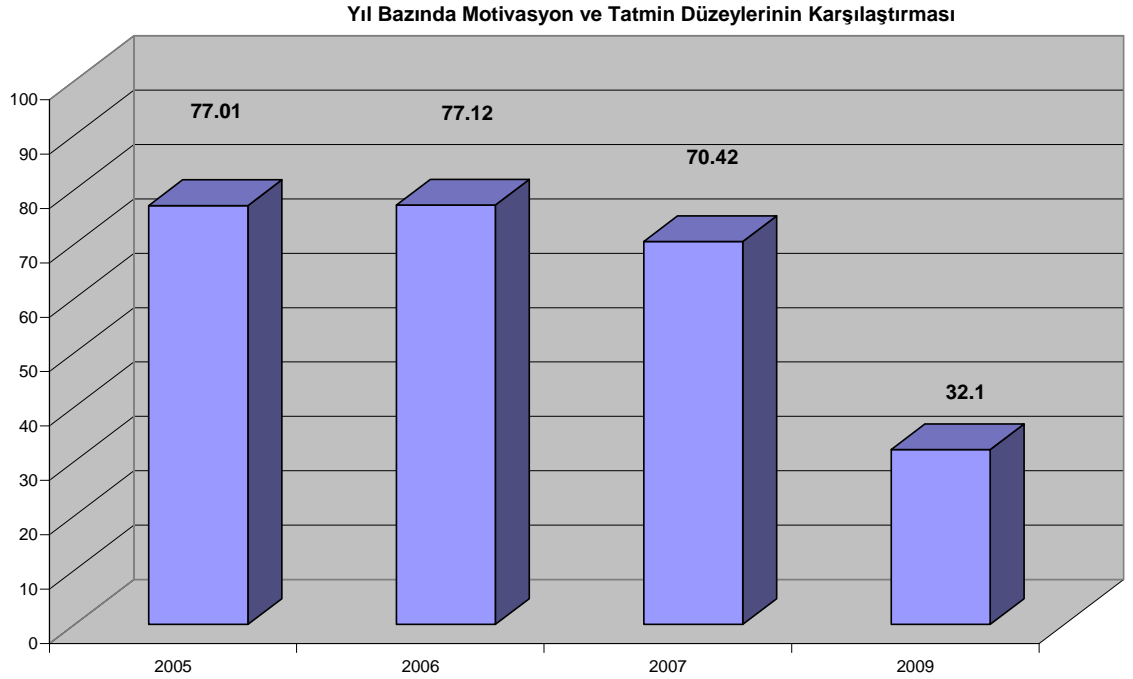
Yıl Bazında Yöneticilerin Liderlik Davranış Düzeyinin Karşılaştırması



Şekil.23. Yıl Bazında Yöneticilerin Liderlik Davranış Düzeyinin Karşılaştırması

Şekilde de görüldüğü üzere devralma sonrası yöneticilerin göstermiş oldukları liderlik davranışları oranı ile devralan tarafın yönetimde olduğu 2009 yılındaki yöneticilerin liderlik davranışları arasında %40'lara varan oranlarda düşüş yaşandığı görülmektedir. Devralmanın gerçekleştiği ilk dönemde kadrolarda çok fazla değişiklik yapılmamış olup, değişiklikler süreç içerisinde yavaş yavaş gerçekleşmiştir. Öncelikle Genel Müdürün istifasıyla başlayan süreç bölüm müdürlerinin süreç içerisinde istifalarını beraberinde getirmiştir. İstifalar neticesinde boşalan yönetim kadroları devralan tarafından sektör konusunda çok fazla tecrübesi olmayan yöneticiler tarafından doldurulmuştur. Yeni yöneticiler ve kendilerine bağlı çalışanlar arasında uyum sorunları yaşanmış, yöneticiler bölümlerine varolanı yok sayarak kendi iş görme stillerini benimsetmeye çalışmışlardır. Sonuçta yöneticilerin liderlik davranışları güç gösterisinden öteye gidememiştir.

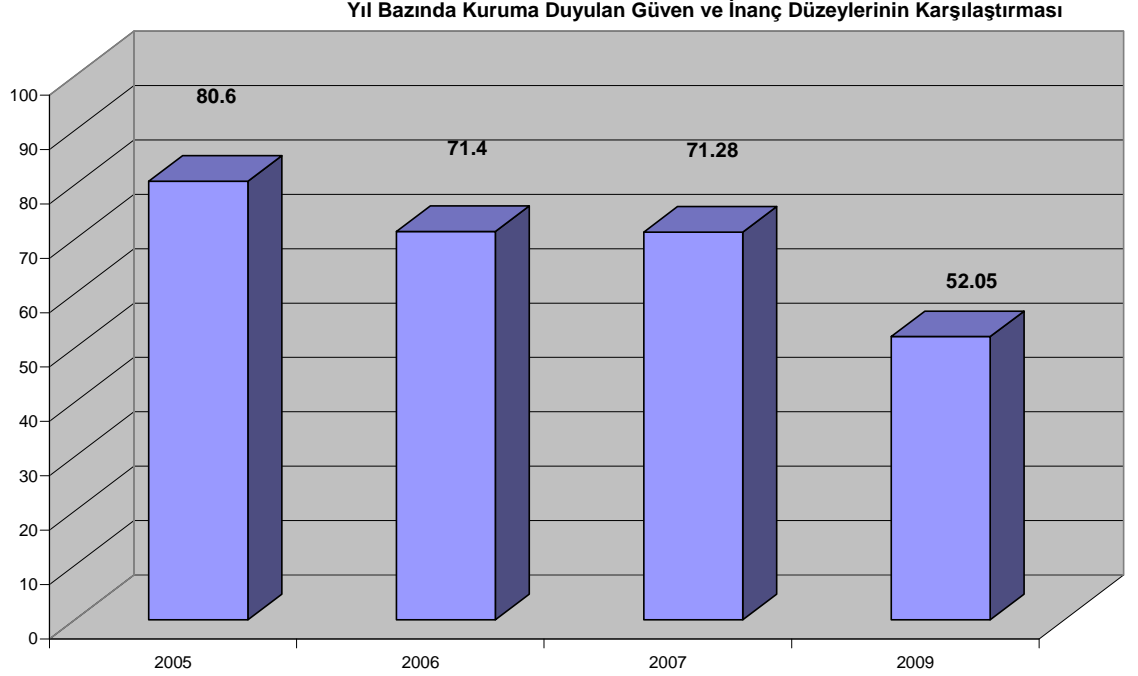
Yıl Bazında Motivasyon ve Tatmin Düzeyinin Karşılaştırması



Şekil.24. Yıl Bazında Motivasyon ve Tatmin Düzeyinin Karşılaştırması

Şekilde de görüldüğü üzere devralma sonrası çalışanların motivasyon ve tatmin düzeylerinde de %40'lara varan oranlarda düşüş yaşandığı görülmektedir. Devralma sürecinde ve sonrasında şirketin ekonomik ve hukuksal konularına gösterilen ilgi insan kaynaklarına gösterilmemiştir. Kilit elemanların ve varolan yöneticilerin işten ayrılmaları ve çalışanların bir kısmının işten çıkartılmasından dolayı geride kalan çalışanların iş yükleri artmıştır. Sektör bilgisi az olan yöneticilerin de atanmasıyla birlikte ast-üst çatışmaları başlamıştır. Çalışanların uyumu gözetilmeden zorla yeni bir kurum kültürü benimsetilmeye çalışılmış devralmanın üzerinden iki sene geçmesine rağmen çalışanların ücretlerinde değişiklik yapılmamıştır. Tüm bu yaşananlar sonucu çalışanların motivasyon ve tatmin düzeyleri oldukça düşmüştür.

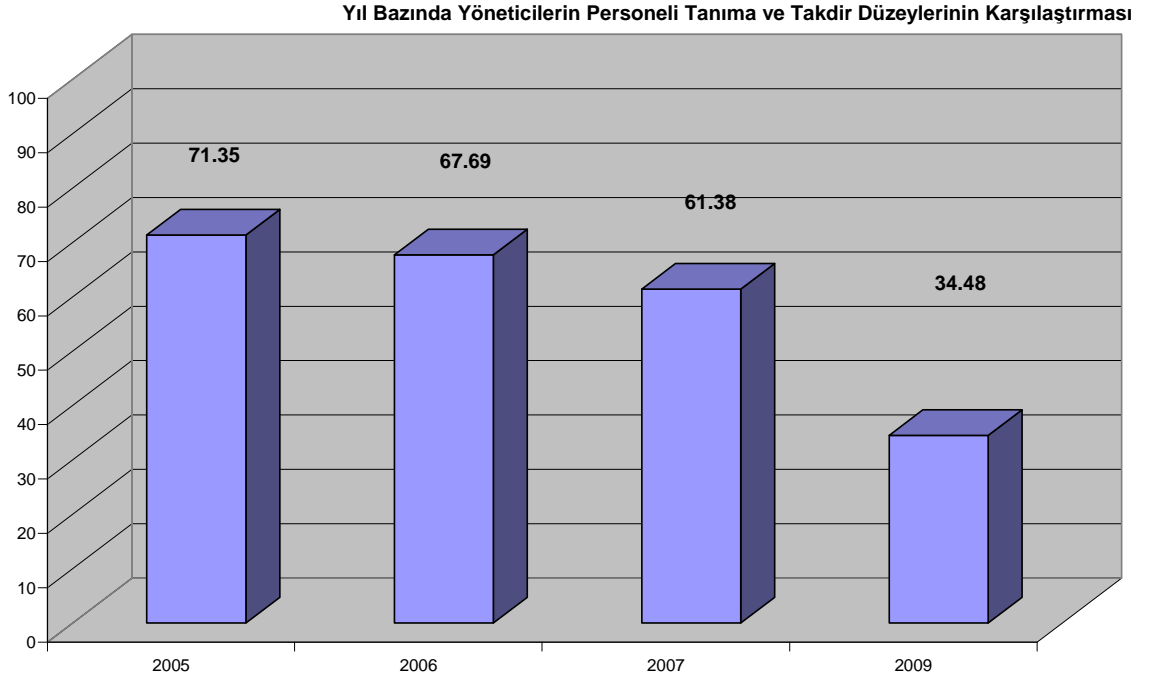
Yıl Bazında Kuruma Olan Güven ve İnanç Düzeyinin Karşılaştırması



Şekil.25. Yıl Bazında Kuruma Olan Güven ve İnanç Düzeyinin Karşılaştırması

Yıllardır süregelen insan kaynakları uygulamaları ve yöneticilerin çalışanlara karşı tutumları sayesinde çalışanların kuruma, işlerine ve çalışma arkadaşlarına bağlılıkları yüksektir. Devralan tarafın benimsetmeye çalıştığı kültürün çalışanlar tarafından direnciyle karşılaşmasının en büyük sebebi çalışanların kurumlarına duydukları güven ve inançtır. En az düşme yaşanan faktör %20'lik bir düşüşle çalışanların kuruma olan güven ve inanç düzeyleridir.

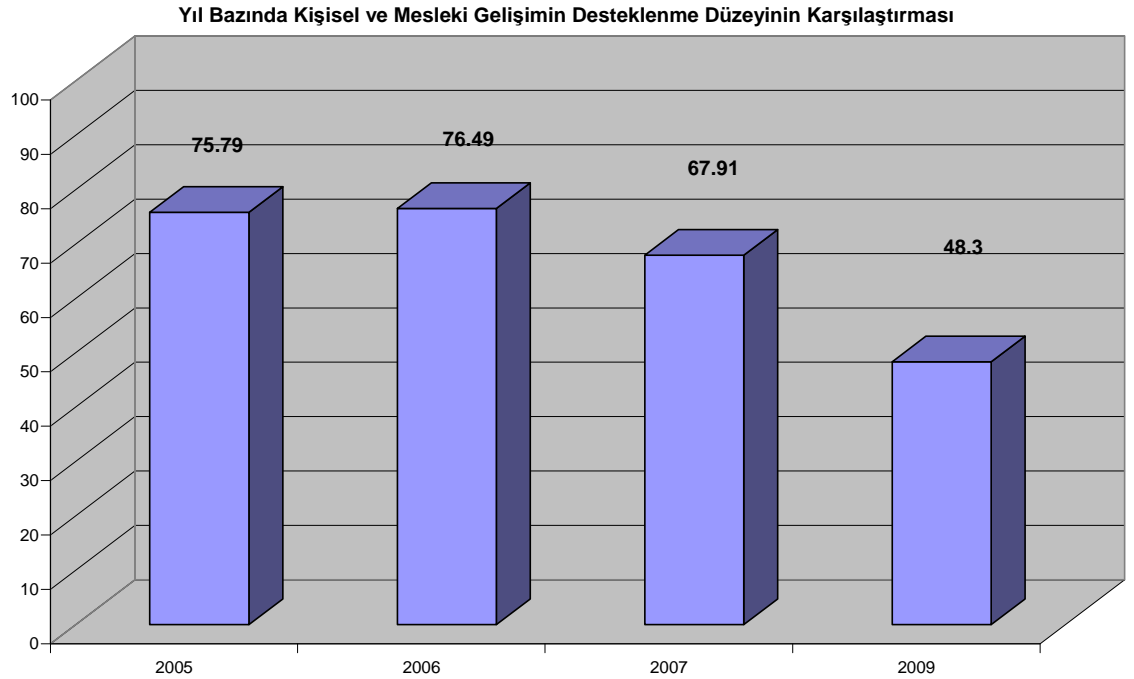
Yıl Bazında Yöneticilerin Personeli Tanıma ve Takdir Düzeylerinin Karşılaştırması



Şekil.26. Yıl Bazında Yöneticilerin Personeli Tanıma ve Takdir Düzeylerinin Karşılaştırması

Devralma sonrası yöneticilerin tanıma ve takdir düzeylerinde %26'lık bir düşüş görülmüştür. Devralmayla değişen yönetici kadrosunun küçük bir bölümü personeli tanıma yoluna giderken, diğer kısmı ise çalışanın birikimlerini ve duygularını çok önemsemeden kendi sistemini kurma davranışı göstermiştir. Yapılan işler sözlü olarak takdir edilmiş fakat çalışanın işinde yaptığı her hata sonucunda işten atılacağı da hissettirilmiştir.

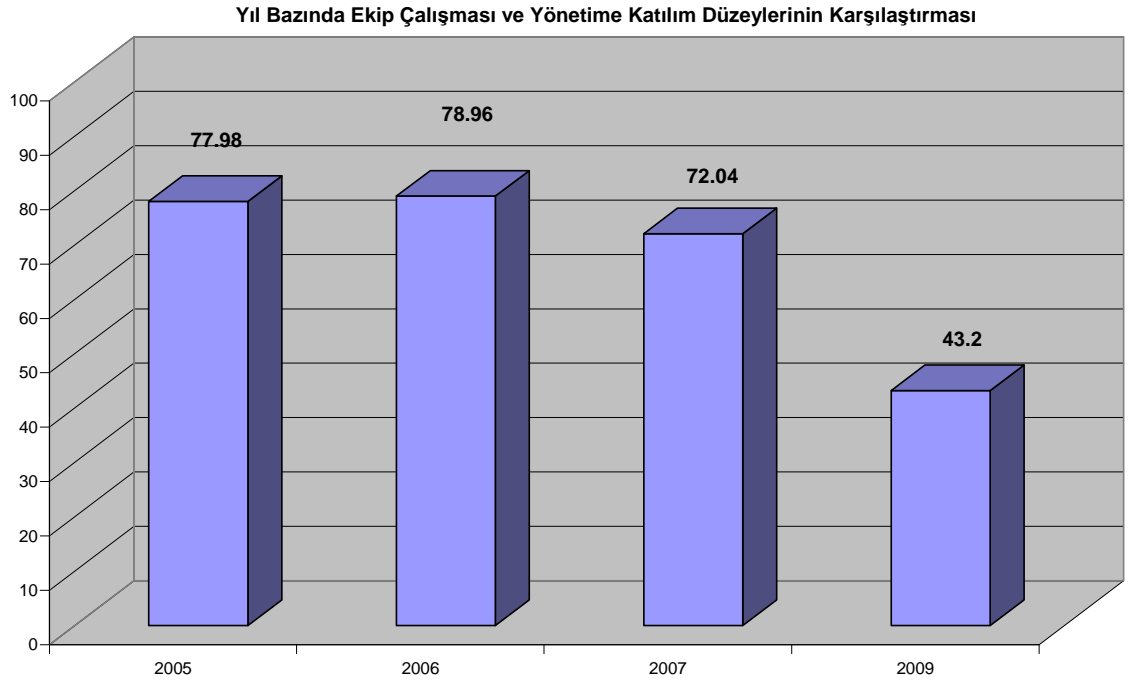
Yıl Bazında Kişisel ve Mesleki Gelişim Düzeylerinin Karşılaştırması



Şekil.27. Yıl Bazında Kişisel ve Mesleki Gelişim Düzeylerinin Karşılaştırması

Devralma öncesi “Sürekli Eğitim Sürekli Gelişim” sloganını benimseyen şirkette çalışanlar istedikleri eğitimlere katılabiliyordu. Devralma öncesinde ekonomik darboğaza düşen şirket bireysel eğitim isteklerine cevap verememiş fakat düzenli olarak her ay projelerdeki çalışanlara ve taşeron işçilerine iş sağlığı ve iş güvenliği eğitimleri vermeye devam edilmiştir. Devralma sonrası aylık olarak verilen bu eğitimler kaldırılmış, eğitimleri veren kişiyle sözleşme sona erdirilmiştir. Çalışanlar yeniden bireysel olarak eğitim talep etmeye başlamış fakat yalnızca belirli kişilerin taleplerinin kabulü çalışanlar arasındaki ilişkileri kötü yönde etkilemekten öteye gidememiştir.

Yıl Bazında Ekip Çalışması ve Yönetime Katılım Düzeyinin Karşılaştırması



Şekil.28. Yıl Bazında Ekip Çalışması ve Yönetime Katılım Düzeyinin Karşılaştırması

Devralma sonrası yönetici kadrosunun değişmesi dışında alt kadrolara çok fazla müdahale edilmemiş daha çok devralan tarafın yürüttüğü politikalar neticesinde alt kadroların çoğu istifa etmiş ve boşalan yerler devralan kurum tarafından doldurulmuştur. Geride kalanlar ekipler devralan tarafın politikalarına birlikte direnç göstermek isteseler de süreç içerisinde ekip ruhunda çözümler başlamıştır. Önceleri Katılımcı Yönetim tarzı hakimken devralma sonrasında hiyerarşi ve bürokrasi egemen olmuştur. Dolayısıyla yıl bazında ekip çalışması ve yönetim katılım düzeyinde devralma sonrası %28'lik bir düşüş yaşanmıştır.

4.6.4.2. Alınan Önlemler

Devralma sonrası şirket ekonomik ve hukuki konulara odaklanırken çalışanlarla ilgili konular geri planda kaldığı ifade edilmiş bu durumun önüne geçmek için yapılan anket sonuçları İnsan Kaynakları Müdürlüğü tarafından rapor şeklinde çözüm önerileriyle birlikte üst yönetime sunulduğu belirtilmiştir. Bir süre sonra İnsan Kaynakları Müdürünün görevine son verilerek yeni bir İnsan Kaynakları Müdürü atanmıştır. Devralma öncesi destek faaliyetleri olarak tanımlanan ücretler, izinler, özlük dosyalar, bürokratik işlemler, mevzuat destekleri İnsan Kaynakları bölümünün ana faaliyetleri durumuna geldiği görüşülen çalışanlarca ifade edilmiştir.

4.7. Uygulama

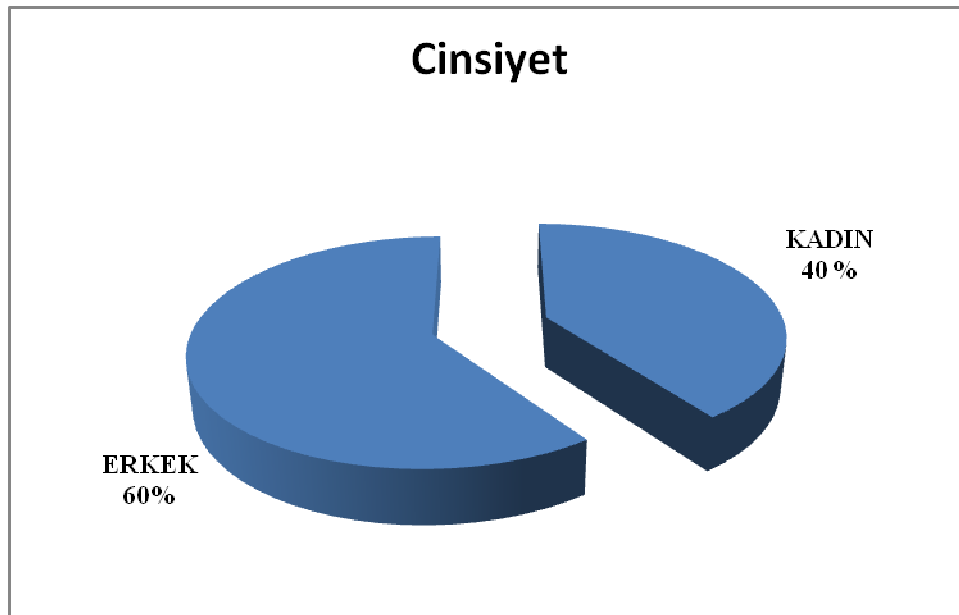
Bu çalışma ile, devralınan bir inşaat şirketinin çalışanlarının devralma sonrası yaşanan değişimlerde insan kaynakları rolünün etkisi üzerine düşüncelerini öğrenmek amacıyla yapılmıştır. Uygulamaya konu olan şirket devralındıktan sonra çalışanların bir çoğu işten çıkartılmış, bir kısmı istifa etmiştir. Devralan tarafın kendi kadrolarını getirmesi süreç içerisinde gerçekleşmiş ve halen devam etmektedir. 150 kişilik şirketin 40 çalışanı devralan tarafa 110 çalışanı devralınan tarafa aittir. Anket tamamen devralınan şirketin son 1 sene içerisinde işten istifa eden çalışanlarla henüz aktif olarak çalışanlara uygulanmıştır. Anket toplam 125 kişiye dağıtılmış olup, 100 kişiden geri dönüş alınmıştır. Bunlardan 75 kişi hala çalışmakta olan, 25 kişi ise istifa etmiş olan personelden oluşmaktadır. Örnek seçimi tesadüfi örnekleme yöntemi ile yapılmıştır. Anketler, şirkette çalışan kişilere yüzyüze uygulanmış ancak işten ayrılanlara elektronik posta ile gönderilmiştir.

Anket 46 sorudan oluşmaktadır. Bu sorulardan 6 tanesi demografik, 40 tanesi ise ölçek sorusudur. Demografik sorularla çalışanların cinsiyet, eğitim, yaş, şirketteki pozisyonları, çalıştıkları yer ve çalıştıkları süre ile ilgili bilgiler toplanmıştır. Ölçek soruları ise devralınan şirket çalışanlarının devralma sonrası performans ve kariyer yönetiminde, çalışma ilişkileri ve örgütsel iklimde, işin niteliğinde, yönetimde ve çalışma koşullarında yaşanan değişimlerin ve insan kaynaklarının rolünün çalışanlar üzerindeki düşüncelerini öğrenmek amacıyla sorulmuştur. Ölçek sorularının

cevapları '1= kesinlikle katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3= kararsızım, 4= katılıyorum ve 5= kesinlikle katılıyorum' biçimindedir. Anket soruları Ek-1 de verilmiştir. Anket soruları olumsuz önermelerden oluşmaktadır. Dolayısıyla verilen puanların az olması olumlu sonuca gösterirken puanların artması olumsuz sonuçları göstermektedir. Anket 5 bölüme ayrılmaktadır. Birinci bölümdeki 1-8 arasındaki sorular devralma sonrası iş niteliklerinde nasıl bir değişimin gerçekleştiğini ortaya koymaktadır. İkinci bölümdeki 9-16 arasındaki sorular devralma sonrası çalışma ilişkileri ve örgütsel iklimdeki değişimlerin çalışanları ne derecede etkilediğini ortaya koymaktadır. Üçüncü bölümdeki 17-24 arasındaki sorular devralma sonrası yönetimdeki değişimlerin, dördüncü bölümdeki 25-32 arasındaki sorular devralma sonrası performans ve kariyer yönetimindeki değişimin ve son olarak 32-40 arasındaki sorular çalışma koşulları ve ücretteki değişimlerin çalışanları ne derecede etkilediğini ortaya koymaktadır.

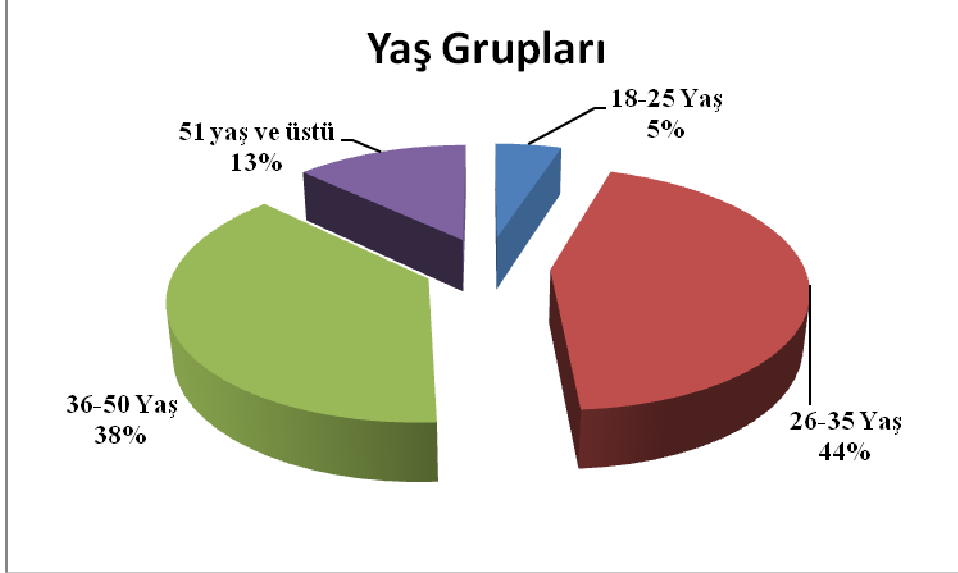
4.7.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları

Katılımcıların cinsiyetlere göre dağılımı incelendiğinde %60'ının erkek %40'ının kadın olduğu saptanmıştır.



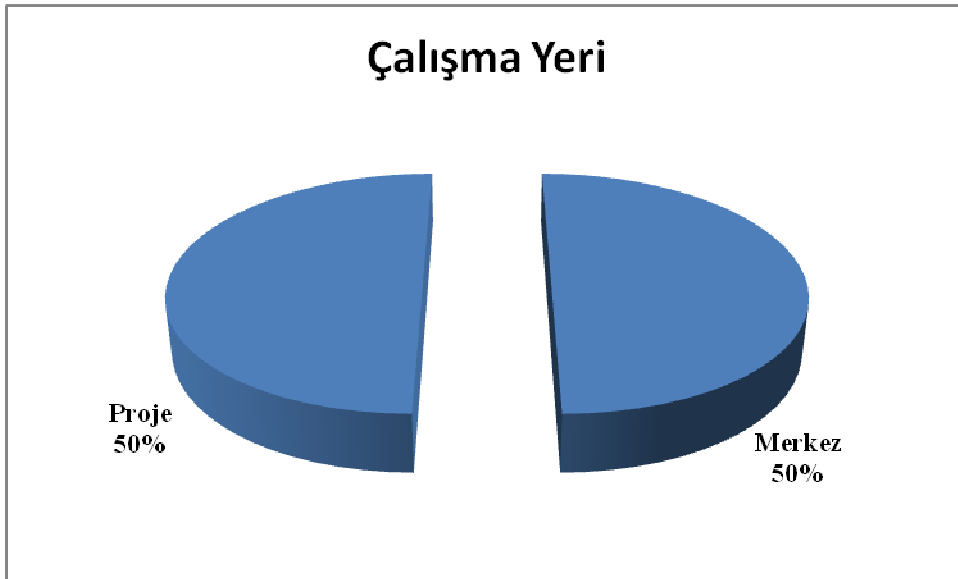
Şekil.29. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı

Ankete katılanların %44'ünün 26-35 yaş aralığında, %38'inin 36-50 yaş aralığında, %5'inin 18-25 yaş aralığında ve %13'ünün de 51 yaş ve üstünde olduğu görülmektedir.



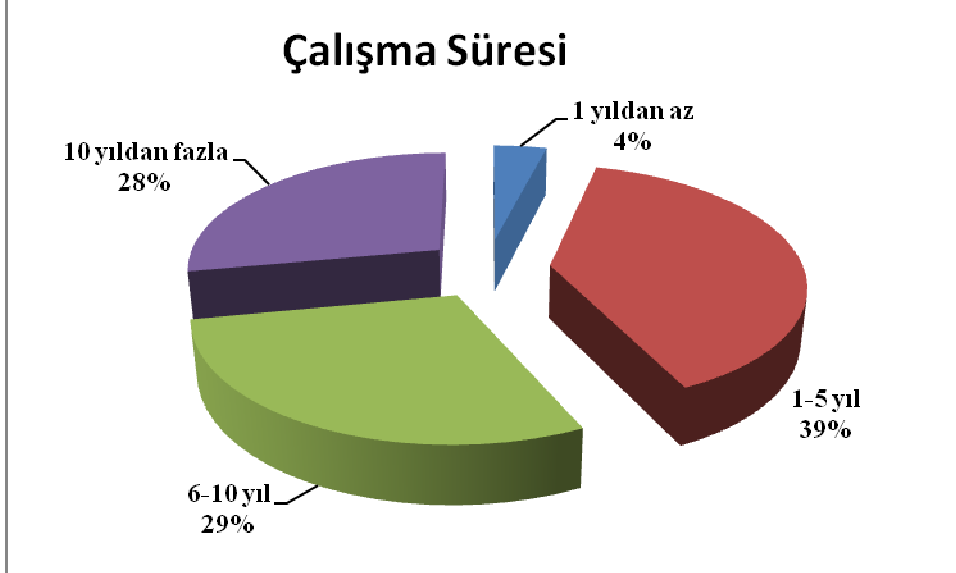
Şekil.30. Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

Ankete katılanların yarısı şirket merkezinde diğer yarısı da şantiyelerde çalışmaktadır.



Şekil.31. Katılımcıların Çalışma Yerine Göre Dağılım

Ankete katılanların şirkette çalışma sürelerine bakıldığında; %29'u 6-10 yıl arasında, % 39'u 1-5 yıl arası, %28'i 10 yıldan fazla ve %4'ü 1 yıldan az süredir şirkette çalıştığı görülmektedir.



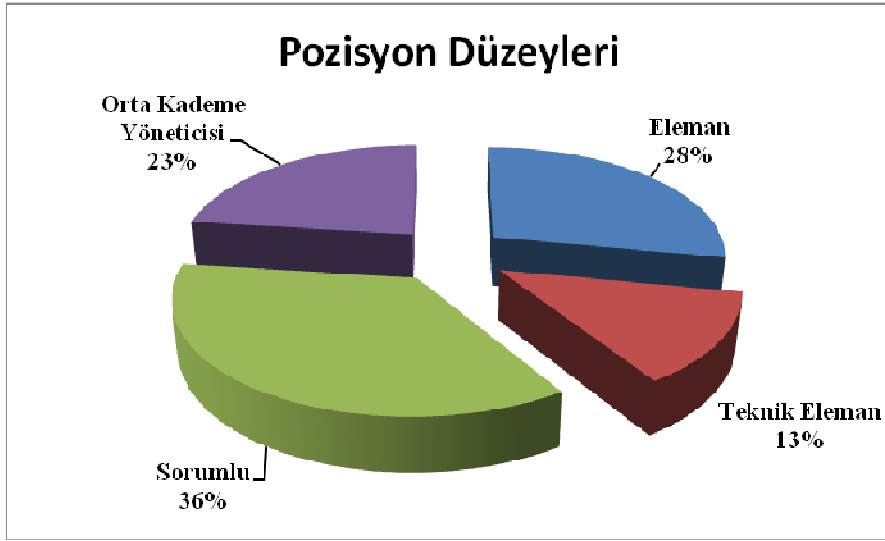
Şekil.32. Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre Dağılım

Ankete katılanların eğitim düzeylerine bakıldığında %59'unun lisans, %22'sinin Lise, %14'ünün Lisansüstü ve %5'inin İlköğretim mezunu olduğu görülmüştür.



Şekil.33. Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılım

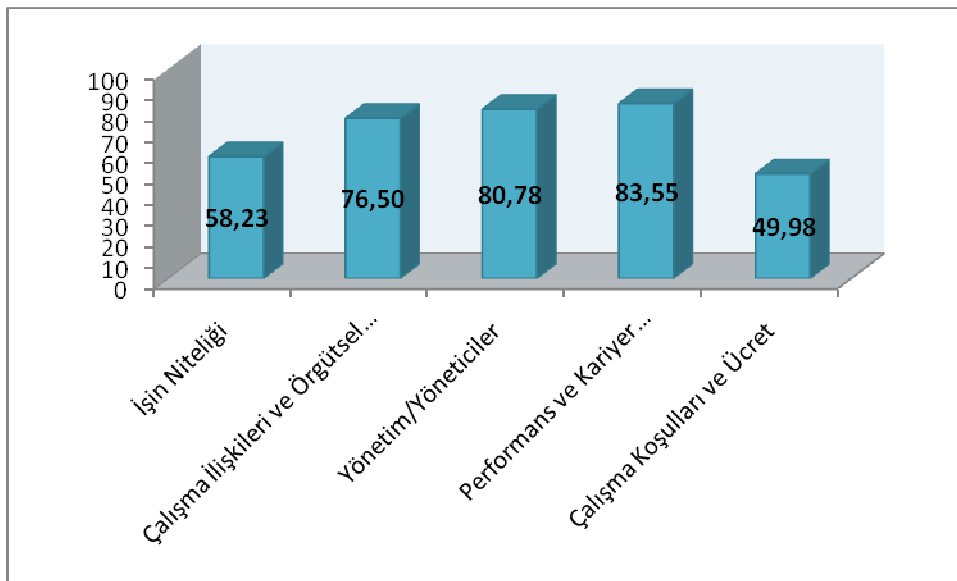
Ankete katılanların %36'sı sorumlu, %23'ü orta kademe yöneticisi, %13'ü teknik eleman ve %28'i elemandır.



Şekil.34. Katılımcıların Pozisyonlarına Göre Dağılım

4.7.2. Anket Bulguları

Anketin ana bölümleri incelendiğinde birleşme sonrası en fazla olumsuz değişimin performans ve kariyer yönetiminde yaşandığı görülmektedir. Yönetim ve yöneticilerin olumsuz tutumlarının çalışma ilişkileri ve örgütsel iklimi de etkilediği görülmektedir. Çalışma koşulları ve işin niteliğinde diğerlerine oranla çok fazla değişimin gerçekleşmediği tespit edilmiştir.



Şekil.35. Anket Ana Bölüm Ortalamaları

Anket genelinde en yüksek ve en düşük puan verilen ilk 5'er soruyu incelediğimizde; devralma sonrası insan kaynakları bölümünün etkisinin azaldığı, çalışan memnuniyetsizliklerinin dikkate alınmadığı, performans yönetim sisteminin ortadan kaldırıldığı ve maddi olanaklarda hiçbir iyileştirmenin yapılmadığı görülmektedir. Devralma sonrası çalışma koşullarında çok fazla değişikliğin yapılmadığı verilen düşük puanlardan görülmektedir. Devralma sonrasında iş sağlığı ve güvenliğine verilen önemin değişmediği ve teknik altyapı hizmetlerinin de eski şekilde devam etmekte olduğu anket sonuçlarından görülmektedir. Ayrıca çalışma yerinin fiziki şartları değişmemiş olup, mesai saatleri ve izin hakları devralma öncesindeki şekilde kalmıştır.

Ana bölümlerdeki sorulara verilen cevaplar incelendiğinde;

İşin niteliği başlıklı birinci bölümde çalışanların devralma sonrası yaşadığı en büyük sorun yeni fikir ve önerilerin dikkate alınmamasıdır. Çalışanların devralma sonrası iş yüklerinin arttığı ve görev tanımında olmayan işleri yapmak zorunda kaldıkları ve görev ve sorumluluklarının netliği yitirdiği tespit edilmiştir. Yine de çalışanların günlük işlerini yaparlarken inisiyatif kullanabildikleri ve yaptıkları işin sonuçlarına ilişkin bilgi alabildikleri tespit edilmiştir.

Tablo.6. İşin Niteliğiyle İlgili Sorulara Çalışanların Cevapları

İşin Niteliği	Minimum	Maksimum	Ortalama
Soru 1	1	5	2,72
Soru 2	1	5	2,54
Soru 3	1	5	3,55
Soru 4	1	5	2,95
Soru 5	1	5	3,12
Soru 6	1	5	2,82
Soru 7	1	5	3,16
Soru 8	1	5	2,43

Çalışma İlişkileri ve Örgütsel İklim başlıklı ikinci bölümde ise; çalışanların memnuniyetsizliklerinin dikkate alınmadığı açıkça görülmektedir. Yönetimin şirket içi anlaşmazlıkları çözmede yeterli çabayı göstermediği ve çalışanların şirkete bağlılıklarının azaldığı verilen puanlardan görülmektedir. Bu bölümde çalışanlar arasında işbirliği, iletişim, dayanışma ve yardımlaşma öncekine oranla nispeten azalsa da bu durum çalışanların bireysel olarak değil şirkete duydukları tepkiden kaynaklandığı yapılan görüşmelerden ve anket punlardan tespit edilmiştir.

Tablo.7. Çalışma İlişkileri ve Örgütsel İklimle İlgili Sorulara Çalışanların Cevapları

Çalışma İlişkileri ve Örgütsel İklim	Minimum	Maksimum	Ortalama
Soru 9	1	5	3,59
Soru 10	1	5	4,08
Soru 11	1	5	3,66
Soru 12	1	5	3,76
Soru 13	1	5	3,6
Soru 14	1	5	3,61
Soru 15	1	5	4,03
Soru 16	1	5	4,27

Ana bölüm değerlendirmesinde çalışanların en çok sorun yaşadığı ikinci bölüm olan yönetim ve yöneticilerle ilgili olarak; çalışanlar için iş güvencesinin kalmadığı ve insan kaynakları bölümünün etkisinin azaldığı açıkça görülmektedir. Şirketin hedeflerinin belirsiz olması, çalışanların hedefler konusunda bilgilendirilmemesi, yönetimin bilgi ve beceriye verdiği önemin azalmasına bağlı olarak bilgili ve deneyimli yöneticilerin sayısının azalması diğer yaşanan sorunlardandır.

Tablo.8. Yönetim ve Yöneticilerle İlgili Sorulara Çalışanların Cevapları

Yönetim ve Yöneticiler	Minimum	Maksimum	Ortalama
Soru 17	1	5	3,79
Soru 18	1	5	3,81
Soru 19	1	5	4,47
Soru 20	1	5	4,09
Soru 21	1	5	3,99
Soru 22	1	5	3,86
Soru 23	1	5	3,95
Soru 24	1	5	4,35

Çalışanların en çok sorun yaşadığı bölüm olan performans ve kariyer yönetiminde ise, performans değerlendirme sisteminin ortadan kalkmasına bağlı olarak terfi ve ücretlendirmede performansın dikkate alınmaması çalışanlar açısından sorun teşkil etmektedir. Ayrıca işe nitelikli elemanların alınmaması ve işe alımlarda kayırmacılık yapılması çalışan için bu bölümdeki sorun yaratan başka bir konudur.

Tablo.9. Performans ve Kariyer Yönetimiyle İlgili Çalışanların Cevapları

Performans ve Kariyer Yönetimi	Minimum	Maksimum	Ortalama
Soru 25	1	5	3,73
Soru 26	1	5	4,76
Soru 27	1	5	4,24
Soru 28	1	5	4,1
Soru 29	1	5	4,02
Soru 30	1	5	4,12
Soru 31	1	5	4,27
Soru 32	1	5	4,18

Anket genelinde en az sorun yaşanan çalışma koşulları ve ücret bölümüdür. Fakat çalışma koşulları çok fazla değişime uğramasa da uygulanan ücret sisteminin çalışanların açısından sorun teşkil ettiği görülmektedir.

Tablo.10. Çalışma Koşulları ve Ücretle İlgili Çalışanların Cevapları

Çalışma Koşulları ve Ücret	Minimum	Maksimum	Ortalama
Soru 33	1	5	3,93
Soru 34	1	5	4,4
Soru 35	1	5	2,48
Soru 36	1	5	1,55
Soru 37	1	5	1,79
Soru 38	1	5	2,23
Soru 39	1	5	1,68
Soru 40	1	5	1,93

Ankete katılan kadın ve erkek çalışanların verdikleri cevaplar karşılaştırıldığında devralma sonrası her iki tarafında en çok Performans/Kariyer Yönetimi ve Yönetim/Yöneticiler konusundaki değişimlerden sorun yaşadıkları, çalışma koşullarındaki değişimlerden ise çok fazla etkilenmedikleri görülmektedir. Ortalamalar incelendiğinde değişikliklerden etkilenme oranı cinsiyetlere göre farklılık göstermediği söylenebilir.

Tablo.11. Cinsiyete Göre Anket Ana Bölüm Ortalamaları

	Kadın	Erkek
İşin Niteliği	57,38	58,79
Çalışma İlişkileri ve Örgütsel iklim	76,94	76,21
Yönetim/Yöneticiler	83,25	79,13
Performans ve Kariyer Yönetimi	83,75	83,42
Çalışma Koşulları ve Ücret	50,44	49,67

Ankete verilen cevaplar çalışma yerine göre incelendiğinde devralma sonrası uygulamalar merkezde çalışanları projelerde çalışanlara göre daha fazla olumsuz etkilemektedir. Özellikle projelerde çalışanların çalışma ilişkileri - örgütsel iklim ve işin niteliği konusunda merkezde çalışanların etkilendiklerinden daha az olumsuz şekilde etkilendikleri görülmektedir. Performans ve Kariyer Yönetimi incelendiğinde çalışma yeri farklılık göstermemekte, her iki tarafta da çalışan personel neredeyse aynı olumsuz düşünceleri paylaşmaktadır.

Tablo.12. Çalışma Yerine Göre Anket Ana Bölüm Ortalamaları

	Merkez	Proje
İşin Niteliği	60,75	55,7
Çalışma İlişkileri ve Örgütsel iklim	81,2	71,8
Yönetim/Yöneticiler	83,55	78
Performans ve Kariyer Yönetimi	84,75	82,35
Çalışma Koşulları ve Ücret	48,85	51,1

Devralma sonrası yapılan değişimlerden olumsuz etkilenme oranının çalışanların eğitim durumu yükseldikçe arttığı görülmektedir. İlköğretim mezunu çalışanların en çok yönetim/yöneticilerden şikayetçi oldukları görülürken, diğer eğitim seviyelerine bakıldığında yine en çok performans ve kariyer yönetimindeki değişimlerden olumsuz etkilendikleri gözlemlenebilmektedir.

Tablo.13. Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Anket Ana Bölüm Ortalamaları

	İlköğretim	Lise	Lisans	Yüksek L.
İşin Niteliği	48	55,91	58,86	62,86
Çalışma İlişkileri ve Örgütsel iklim	62	76,14	77,71	77,14
Yönetim/Yöneticiler	73	76,25	82,97	81,43
Performans ve Kariyer Yönetimi	70	79,43	85,51	86,61
Çalışma Koşulları ve Ücret	49,5	52,73	49,28	48,75

Devralma sonrası yapılan değişimlerden olumsuz etkilenme oranının çalışanların pozisyonu yükseldikçe arttığı görülmektedir. Fakat en çok performans ve kariyer yönetimindeki değişimlerden tüm seviyelerdeki çalışanların olumsuz etkilendikleri gözlemlenebilmektedir.

Tablo.14. Çalışanların Pozisyonlarına Göre Anket Ana Bölüm Ortalamaları

	Eleman	Teknik Eleman	Sorumlu	Yönetici
İşin Niteliği	55,63	56,35	58,4	62,17
Çalışma İlişkileri ve örgütsel iklim	72,41	73,85	78,52	79,78
Yönetim/Yöneticiler	75,36	75,19	84,17	85,22
Performans ve Kariyer Yönetimi	76,25	80,38	86,67	89,35
Çalışma Koşulları ve ücret	54,2	51,73	49,1	45,22

Çalışanların yaşları arttıķa; devralma sonrası yapılan veya yapılmayan uygulamalardan daha fazla etkilendikleri görülmektedir. 18-25 yaş grubu dışındakiler çalışma koşullarından çok fazla olumsuz etkilenmemişlerdir. Fakat tablodan da görüleceği gibi devralma sonrası en çok sorun olan konu yine performans ve kariyer yönetimidir.

Tablo.15. Çalışanların Yaş Aralıklarına Göre Anket Ana Bölüm Ortalamaları

	18-25 yaş	26-35 yaş	36-50 yaş	50 yaş st
İşin Niteliği	57,5	55,63	57,69	66,25
Çalışma İlişkileri ve örgütsel iklim	67,5	74,75	75,56	80
Yönetim/Yöneticiler	80	74,5	79,72	79,86
Performans ve Kariyer Yönetimi	67,5	80,5	84,63	87,64
Çalışma Koşulları ve cret	55	49,88	50,93	45,97

Devralma sonrası yapılan değişimlerden çalışma süresi 1 yıldan az olanlar olumsuz bir şekilde etkilenmemişlerdir. Devralma sonrası uygulamalarda çalışanların çalışma süresi arttıkça olumsuz etkilenme oranı da artmaktadır. Fakat en çok performans ve kariyer yönetimindeki değişimlerden çalışanların olumsuz etkilendikleri gözlemlenebilmektedir.

Tablo.16. Çalışanların Çalışma Sürelerine Göre Anket Ana Bölüm Ortalamaları

	1 yıldan az	1-5 yıl	6-10 yıl	10 yıl üstü
İşin Niteliği	55	58,53	54,66	61,96
Çalışma İlişkileri ve Örgütsel iklim	72,5	76,28	75,99	78,84
Yönetim/Yöneticiler	70	80,13	80,95	83,04
Performans ve Kariyer Yönetimi	65,63	82,95	86,12	84,29
Çalışma Koşulları ve Ücret	41,88	48,78	53,62	49,02

Bu bölümde devralınan bir inşaat şirketi incelenmiştir. Devralma öncesi ve sonrası şirkette yaşanan değişimler anlatılmıştır ve insan kaynakları yönetiminin birleşmelerdeki önemini anlatan bir ankete yer verilmiştir. Sonraki bölümde ilk 3 bölüm neticesindeki bilgileri özetleyen sonuç kısmı bulunmaktadır.

5. SONUÇ

Günümüzde küreselleşme ve rekabetin doğurduğu zorlaşan ekonomik koşullarda şirketler varlıklarını koruyabilmek, büyümek, riski azaltabilmek, pazar payını artırabilmek, rekabette üstünlük elde edebilmek, ölçek ekonomilerinden yararlanabilmek, yeni teknolojilere ulaşabilmek, yeni pazarlara girebilmek gibi nedenlerle birleşme ve satınalmaya yönelmişlerdir. Ülkemizde de son yıllarda şirket birleşme ve satınalma işlemlerinde belirgin bir artış görülmektedir. Şirket birleşme ve satınalmalarda yöneticiler öncelikle hukuki ve finansal konulara yönelmekte ve sürece yön verecek olan çalışanları gözardı etmektedirler. Bu durum birleşme ve satınalma sonrası süreçte çalışan sorunlarının baş göstermesine sebep olmakta ve birleşme veya satınalma işlemini başarısızlığa götürmektedir. Yöneticilerin fikir ayrılıkları, yetersiz iletişim, bilgi akışının yeterince sağlanamaması, kurum kültürlerinin uyuşmaması, örgüt yapılarının ve yönetim şekillerinin farklı olması gibi etkenler insan kaynaklarında sorunların yaşanmasına sebep olmaktadır. Çalışanların yaşanan değişimlere tepki göstermesi, belirsizlik ortamının yarattığı aşırı stres, gelecek kaygısı, çalışanlar arasında çatışmalar, değişen işlere ve süreçlere uyumda yetersizlik, yöneticilerle çalışanların yabancılaşması gibi sorunlar meydana gelebilmektedir. Bu durumlar çalışanlarda duygusal tükenmeye, iş tatminlerinin, motivasyonlarının, şirkete duydukları güven ve örgütsel bağlılıklarının düşmesine sebep olmakta ve işe devamsızlık, hatalı üretim, düşük verim ve işten ayrılmaların artması şeklinde sonuçlar meydana getirmektedir. İnsan kaynakları yönetimi birleşme ve satınalma sürecinden çalışanların nasıl etkilendiğini kavramak, şirketin ve çalışanların güdülenmesi ve performansı üzerinde oluşabilecek olumsuz etkileri minimuma indireyecek çözümleri üretmek ve uygulamak durumundadır. Özellikle yaşanacak belirsizliklerin azaltılması veya ortadan kaldırılabilmesi açısından insan kaynakları yönetimi şirketler açısından hayati önem taşımaktadır. İnsan kaynaklarının, ücretlendirme ve çalışma koşulları gibi personel yönetim sistemini yeniden düzenlemek bütünleştirmek, şirket içi rolleri belirlemek, kilit çalışanlar için işte tutma planları yapmak, çalışanlara destek ve uyumlaştırma eğitimleri vermek geçiş dönemindeki belirsizlikleri gidermek, yeni yapılanmayı kontrol etmek, kariyer planlarına yardımcı olmak gibi görevleri bulunmaktadır. Birleşme ve satınalma sürecinde başarı sağlayabilmek için; insan kaynakları yönetimi örgütsel amaçlarla bireysel amaçlar birleştirilerek, çalışanlar arasındaki iletişimi kuvvetlendirilerek,

koordinasyon ve iş birliği ile yaşanan değişimi çalışanlar açısından olumlu hale getirilebilmelidir.

Araştırmada devralınan bir inşaat şirketi incelenmiştir. Veri toplama yöntemi olarak çalışanlarla görüşülmüş ve devralma sonrasında yaşanan değişimler ve insan kaynakları yönetiminin etkisini ortaya koyacak bir anket formu hazırlanmıştır. Devralma öncesi ve sonrasında şirkette ve insan kaynakları yönetiminde yaşanan değişimlere çalışanlardan alınan veriler ışık tutmuştur. Çalışanlardan alınan bilgiye göre devralma sürecinin hemen sonrasında devralan şirket kültürünü, yönetim tarzını, iş süreçlerini ve iş yapma biçimlerini devralınan şirkete benimsetme yoluna gitmiştir. Devralınan şirketin çalışanlarına yaşanan ve planlanan değişikliklerle hiçbir şekilde bilgi verilmemesi belirsizlik ortamı yaratmıştır. Devralma sürecinde ve sonrasında yöneticiler başgösteren insan kaynakları sorunlarını gözardı ederek insan kaynakları yönetimini sürece dahil etmemişlerdir. İnsan kaynakları yönetimi devralma sonrası çalışanlardaki sorunları görebilmek adına 2009 yılında çalışan memnuniyeti anketi uygulamıştır. Bu ankete göre veriler önceki yıllara göre karşılaştırıldığında, çalışanlar arasında işbirliği ve iletişimin, yöneticilerin liderlik konusundaki yetkinliklerinin, çalışanların şirkete olan güvenlerinin, kişisel ve mesleki gelişime katkının, takım çalışmasının, motivasyon ve iş tatminin oldukça düşmüş olduğu tespit edilerek yönetime çeşitli öneriler sunulmuştur. Fakat bu önerilerin dikkate alınmayarak İnsan Kaynakları Bölümünün devralma sürecinin tamamen dışına atıldığı çalışanlarca ifade edilmiştir.

Araştırmamızda İnsan Kaynakları Bölümünün süreç dışı bırakılmasının yaşanan sorunlara etkisini incelemek amacıyla çalışanlara 5 bölümden oluşan bir anket uygulanmıştır. Anket sonucunda çalışanların en çok sorunu performans ve kariyer yönetimi bölümünde yaşadıkları tespit edilmiştir. Bu bölümü yönetim ve yöneticilerle yaşanan sorunlar takip etmektedir. Şirkette çalışma ilişkileri ve örgütsel iklimin de olumsuz yönde değiştiği, çalışanların işlerinin niteliği konusunda belirsizlikler yaşadığı gözlenmektedir. Fakat bu süreçte çalışanların çalışma koşullarının olumsuz yönde bir değişme göstermediği görülmektedir. Ankete verilen cevaplar demografik açıdan incelendiğinde ise, çalışanların eğitim seviyeleri, yaşları, çalışma süreleri ve pozisyonları arttıkça sorunlardan daha fazla etkilendikleri tespit edilmiştir. Dolayısıyla insan kaynakları yönetiminin etkisini yitirmesiyle baş

gösteren sorunların çalışma ilişkilerinde, örgütsel iklimde, yönetim/yöneticilerle ilişkilere kadar yayıldığı ankete verilen cevaplardan görülebilmektedir. İnsan kaynakları yönetiminde sorun olduğunda zincirleme tüm süreçlerin, ilişkilerin, işlerin, duyguların olumsuz etkilendiğini söyleyebiliriz.

Son olarak; birleşme ve satınalma sürecinde yaşanan değişimlerden çalışanların etkilenmesi kaçınılmazdır. Önemli olan bu süreci minimum sorunla olumlu bir şekilde atlatabilmektir. İnsan Kaynakları Yönetiminin birleşme ve satınalma sürecindeki stratejik önemi bu noktada ortaya çıkmaktadır. İnsan Kaynakları Yönetimi birleşme ve satınalmaların başarıya ulaşmasında kilit bir rol oynamaktadır.

KAYNAKLAR

Adal, Z. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminin Hukuki Boyutları. Uyargil, C., Adal, Z., Ataay, İ., Acar, C., Özçelik, O., Sadullah, Ö., DüNDAR, G. ve Tüzüner, L. *İnsan Kaynakları Yönetimi* içinde (3.Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın

Adnan, S. (2004). Şirket Birleşmelerinde Kurumsal Kaynak Planlamasının Önemi. H.Sümer ve H. Persteiner (Eds.) *Şirket Birleşmeleri* içinde. İstanbul: Alfa Yayınları.

Alkın, C. ve Ünsar, S. (2007) Liderlik Özellikleri ve Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 9 (3). 19.10.2010. ULAKBİM.

Anderson N., Öneş D.,Sinangil N.,Viswesveran C. (Eds)(2009), *Endüstri İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı Cilt 2 Örgütsel Psikolojisi*, İstanbul: Literatür Yayınları

Artan, İnci. (1997).Örgütsel Değişim ve Gelişme. S. Tevrüz (Ed.). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi* içinde (2.Baskı). İstanbul: Türk Psikologlar Derneği

Arzac, E. R. (2008). *Valuation for Mergers, Buyouts, and Restructuring* (2.Edition). John Wiley&Sons.

Arslan, H. (2004). *Bulmacanın Eksik Parçası: Birleşme ve Satınalmalarda İnsan Kaynakları*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Aşkın, İ. C. (1977). Örgütlerde Değişme. Ö. Şen (Ed.) *Yönetim ve Seçme Yazılar* içinde. Eskişehir: Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayın no:177

Aycan, Z. ve Kanungo, R. (2009). Kültürelarası Endüstri ve Örgüt Psikolojisi: Bilim Dalının Eleştirel Bakış Açısıyla Değerlendirilmesi ve Geleceğe Dönük Yönelimler. N. Anderson, H. Kepir Sinangil, D. Öneş ve C. Viswesveran (Eds.), *Endüstri İş ve*

Örgüt Psikolojisi El Kitabı Cilt 1: Personel Psikolojisi içinde. İstanbul: Literatür Yayıncılık.

Balay, R. (2000). *Örgütsel Bağlılık*. Ankara:Nobel Yayın Dağıtım

Baltaş, A. (2005). *Ekip Çalışması ve Liderlik*. İstanbul:Remzi Kitapevi

Benston, G. J. (1980). *Conglomerate Mergers*. Wahington DC: American Enterprise Institute for Public Policy Research.

Çankaya, O. G. ve Çil, Ş. (2009). *İş Hukukunda Üçlü İlişkiler* (2. Basım). Ankara: Yetkin Yayınları

Çalıyurt, K.T. (2000). Şirket Birleşmeleri ve Havacılık Sektöründeki Uygulamaları. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 1(1). 12.10.2010. ULAKBİM.

Çelik, O. (1999). *Şirket Birleşmeleri ve Birleşmelerde Şirket Değerlemesi*. Ankara: Turhan Kitabevi

Demirel, Y. (2008). Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. 15(2), 24.10.2010. ULAKBİM.

Dinçer, Ö. (1994). *Örgüt Geliştirme Teori ve Uygulama Teknikleri*. İstanbul: İz Yayıncılık

Erdoğan İ. (1996). *Örgütsel Davranış*. İstanbul:Avcıol Basım Yayın

Erdoğan, İ. E. ve Bilgin, Z. (2004). Birleşme ve Devralmalarda Uluslar arası Boyut ve Pazarlama Yansımaları. H.Sümer ve H. Persteiner (Eds.) *Şirket Birleşmeleri* içinde. İstanbul: Alfa Yayınları.

Eren, E. (2008). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (11. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım

Eren, E. (b.t.). İşletmelerde Yenilik Politikası. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları* No.127. İstanbul Üniversitesi Yayın No: 2884

Ersen, H. (2003). *İnsan Kaynakları ve Kalite* (2. Baskı). İstanbul: Maestro Yayınları

Fındıkçı, İ. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları

Fochler, G. (2004). Şirket Birleşmelerinde Stratejik İletişim. H.Sümer ve H. Persteiner (Eds.) *Şirket Birleşmeleri* içinde. İstanbul: Alfa Yayınları.

Foltz, J., Aracı, H. ve Kargın M. (2002). Mergers, Acquisitions, Joint Ventures and Consolidations in Agribusiness: An Example of Acquisition. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. 9(1-2), 24.10.2010. ULAKBİM.

Gilliland, S. ve Chan, D. (2009). Örgütlerde Adalet: Teori, Yöntemler ve Uygulamalar. N. Anderson, H. Kepir Sinangil, D. Öneş ve C. Viswesveran (Eds.), *Endüstri İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı Cilt 2: Örgütsel Psikoloji* içinde. İstanbul: Literatür Yayıncılık.

Gök, S. (2006). *21. yy'da İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları

Gökbel, S. A. (2004). Birleşmelerde Başarı ve Başarısızlık. H.Sümer ve H. Persteiner (Eds.) *Şirket Birleşmeleri* içinde. İstanbul: Alfa Yayınları.

Güner, M.F. (2008). Bir Stratejik Yönetim Modeli Olarak Balanced ScoreCard. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 10 (1). 19.10.2010. ULAKBİM.

Güzel, A. (1987). *İşverenin Değişmesi İşyerinin Devri ve Hizmet Akitlerine Etkisi*. İstanbul: Kazancı Hukuk Yayınları No:56

Hart, P. ve Cooper, C. (2009). İşyerinde Stres: Daha Bütünleştirilmiş Bir Çerçeveye Doğru. N. Anderson, H. Kepir Sinangil, D. Öneş ve C. Viswesveran (Eds.), *Endüstri İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı Cilt 2: Örgütsel Psikoloji* içinde. İstanbul: Literatür Yayıncılık.

Holden, L and Beardwell, J. (1997). *Human Resource Management: A Contemporary Perspective*. UK: Pitman Publishing.

İnce, M., Bedük, A. ve Aydoğan. E. (2004). Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri. *Selçuk Üniversitesi SBE Dergi*. 11. 12.10.2010.

ULAKBİM

Johns, G. (2009). Geç Kalma, İşe Devamsızlık ve İşten Ayrılma Psikolojisi. N. Anderson, H. Kepir Sinangil, D. Öneş ve C. Viswesveran (Eds.), *Endüstri İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı Cilt 2: Örgütsel Psikoloji* içinde. İstanbul: Literatür Yayıncılık.

Kar, B. (2009). *İş Güvencesi ve Uygulaması*. Ankara: Yetkin Yayınları

Karakaş, İ. (2009). *Uygulamalı Sosyal Güvenlik El Kitabı*. Ankara: Adalet Yayınevi

Karatepe, S. (2005). *Örgütlerde İletişim-Güdülenme İlişkisi*. Ankara: Siyasal Kitabevi

Kaynak, T. (1996). *Organizasyonel Davranış Ve Yönlendirilmesi*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.

Keskin, H. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi Ders Notları*. İstanbul: Beykent Üniversitesi İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim Bilim Dalı

Kepir, H. (2004). Şirket Birleşmeleri ve Satınalmalarda İnsan-Yönetim-Kültür ve Stratejik İletişim. H.Sümer ve H. Persteiner (Eds.) *Şirket Birleşmeleri* içinde. İstanbul: Alfa Yayınları.

- Kepir Sinangil, H. ve Avallone F. (2009). Örgütsel Gelişim ve Değişim. N. Anderson, H. Kepir Sinangil, D. Öneş ve C. Viswesveran (Eds.), *Endüstri İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı Cilt 2: Örgütsel Psikoloji* içinde. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Koçel, T. (1999). *İşletme Yöneticiliği* (7. Basım). İstanbul: Beta Yayınları
- Köktürk, M. ve Kont, Ş. (2004). Birleşme ve Satınalmalarda İnsan Kaynakları ve Pazarlama Sorunları. H.Sümer ve H. Persteiner (Eds.) *Şirket Birleşmeleri* içinde. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Kulaksızoğlu, Ş.(2003). *Birleşme Şekilleri ve Rekabet Üzerindeki Etkileri*. Ankara: Rekabet Kurumu Uzmanlık Tezleri Serisi no:36
- Kurt, R. (2006). *İş Hukuku Mevzuatında Usül ve Esaslar*. İstanbul: İSMMMMO Yayınları
- Manav, E. (2009). *İş Hukukunda Geçersiz Fesih ve Geçersiz Feshin Hüküm Sonuçları*. Ankara: Turhan Kitabevi
- Mucuk, İ. (1998). *Modern İşletmecilik*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Nortcraft, G.B. & Neale M. (1996). *Organizational Behaviour*. USA: The Dryden Press, USA, 1996
- Okur, A.R. (2004). Şirket Birleşmelerinin Kıdem Tazminatına Etkisi. H.Sümer ve H. Persteiner (Eds.) *Şirket Birleşmeleri* içinde. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Özkaraca, E. (2008). *İşyeri Devrinin İş Sözleşmelerine Etkisi ve İşverenlerin Hukuki Sorumluluğu*. İstanbul: Beta Basım
- Sabuncu, H. (2003). *Birlikte Hakimiyet Kavramının Birleşme ve Devralmalar Açısından Değerlendirilmesi*. Ankara: Rekabet Kurumu Uzmanlık Tezleri Serisi no:40

Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T. (1997). *İşletme I- II*. Bursa: Ezgi Kitabevi

Sabuncuoğlu, Z. (1997). *Personel Yönetimi: Politika ve Yönetmel Teknikler* (8. Baskı). Bursa: Ezgi Kitabevi.

Sabuncuoğlu, Z. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Sadullah, Ö. (2008). İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Çevresel Faktörler. Uyargil, C., Adal, Z., Ataay, İ., Acar, C., Özçelik, O., Sadullah, Ö., Dünder, G. ve Tüzüner, L. *İnsan Kaynakları Yönetimi* içinde (3.Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın

Sağlam, N. ve şengel, S. (2004). şirket Birleşmeleri ve Muhasebeleştirilmesi. H.Sümer ve H. Persteiner (Eds.) *şirket Birleşmeleri* içinde. İstanbul: Alfa Yayınları.

Saka, E. (2008). *şirket Birleşmelerinin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri ve Bu Süreçte İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi ve Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi.

Sarıkamış, C. (2003). *şirket Birleşmeleri*. İstanbul: Avcıol Basım Yayın.

Serinkan, C. (1997). İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen Çevresel Faktörler. *İstanbul Üniversitesi Yönetim İşletme İktisadı Enstitü Dergisi*, 28 (38)

Simit, T. (2007). *şirket Birleşmelerinde Birleşen şirketlerin Personelinin Birleşme sürecine Direnci ve Bir Sektör Uygulaması*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi.

Sümer, H. ve Pernsteiner H. (Eds.) (2004). *şirket Birleşmeleri*. İstanbul: Alfa Yayınları

Taştan, S. ve Deniz N. (2004). *şirket Birleşmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi ve Bir Uygulama Örneği*. *Marmara Üniversitesi SBE Öneri Dergisi*, 6(10).

- Telman, N. (2004). *Çalışan Memnuniyeti* (1. Basım). İstanbul: Epsilon Yayın
- Terzi, A.R. (2000). *Örgüt Kültürü* (1. Basım). Ankara: Nobel Yayın.
- Tevrüz, S. (Ed.) (1997). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi* (2. Baskı). İstanbul: Türk Psikologlar Derneği
- Tezel, A. ve Kurt, R. (2009). *Sosyal Güvenlik Reformu* (6. Basım). Ankara : Yaklaşım Yayıncılık
- Topçu, U. (2009). İşyerinin Devri Yada Nakli Durumunda İşçinin Kıdeme Bağlı Haklarında İşverelerin Sorumlulukları. *Yaklaşım Dergisi*, 17 (204), 196
- Torun, A. (1997). Stres ve Tükenmişlik. S. Tevrüz (Ed.). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi* içinde (2.Baskı). İstanbul: Türk Psikologlar Derneği
- Tuncay, C. ve Ekmekçi Ö. (2008). *Sosyal Güvenlik Hukukunun Esasları*. İstanbul: Legal Yayıncılık
- Uyargil, C., Adal, Z., Ataay, İ., Acar, C., Özçelik, O., Sadullah, Ö., DüNDAR, G. ve Tüzüner, L. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (3.Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın
- Uyargil, C. (2004). Şirket Birleşmelerinde Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması. H.Sümer ve H. Persteiner (Eds.) *Şirket Birleşmeleri* içinde. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Ülgen, H. ve Mirze S.K.(2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (1.Basım). İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Walker, J. (1992). *Human Resource Strategy*. Singapore: McGraw-Hill.
- Yalım, D. (2005). *İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler*. [İstanbul](#) : [Hayat Yayınları](#)

Yıldırım, O. ve Sevinç, L. (2005). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde HR ScoreCard Uygulaması. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 5 (2). 27.09.2010. ULAKBİM

Yılğör, A. G. (2003). Şirket Birleşme, Ele Geçirme ve Devralma İşlemlerinin Makro Ekonomik Etkileri. *Marmara Üniversitesi SBE Öneri Dergisi*, 5(20).

Yılğör, A. G. (2004). Şirket Birleşme, Elegeçirme ve Satınalma İşlemlerinin Finansal Çerçevesi. H.Sümer ve H. Persteiner (Eds.) *Şirket Birleşmeleri* içinde. İstanbul: Alfa Yayınları.

Yılmaz, Y. (2007). İnsan Kaynakları Yöneriminde E-Dönüşüm. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 9 (1). 19.10.2010. ULAKBİM.

Ek-1: Araştırma Anket Formu



BEYKENT ÜNİVERSİTESİ

Bu anket formu, Beykent Üniversitesi İşletme Fakültesi tarafından yürütülmekte olan “*Şirket Birleşme ve Satınalmalarında İnsan Kaynakları Yönetimi ve Çalışma İlişkileri*” konulu yüksek lisans tezinde kullanılmak üzere, Prof. Dr. Zeki ADAL gözetiminde hazırlanmıştır. Araştırmanın değeri ve başarısı tümüyle

sizin katılımınıza ve açık kalpliliğinize bağlıdır. Araştırma sorularını cevaplayanların kimliği değil, verilen cevaplar önemli olduğundan soru formunda kimlik sorulmamıştır. Elde edilen bilgiler tamamen bilimsel amaçlar için kullanılacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır.

Uygulamanın kapsadığı soruları cevaplandırmak, hiç kuşkusuz zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak, bu çalışma da üniversite ile iş hayatı arasındaki ilişkileri geliştirmek ve elde edilen sonuçlardan ortaklaşa yararlanmak düşüncesi ile bize yardımcı olacağınızı kuvvetle ümit etmekteyiz. Çok değerli katkılarınız için teşekkürlerimizi sunar, işlerinizde başarılar dileriz, Saygılarımızla...

Prof. Dr. Zeki ADAL

Selin Öztürk UYANIK

I. Kişisel Bilgiler

Cinsiyetiniz : Erkek Kadın

Yaşınız : 18 – 25 26 – 35 36 – 50 51 ve üstü

Eğitim Düzeyiniz : İlköğretim Lise Lisans Lisans üstü

Pozisyon : Eleman Teknik Eleman Sorumlu
 Orta Kademe Yöneticisi

Çalışma Yeri : Merkez Proje

Bu Kurumdaki Çalışma Süreniz : 1 yıldan az 1 – 5 yıl 6 – 10 yıl 10 yıldan fazla

II. Devralma Sonrası Değerlendirmeler

Aşağıda cevaplayacağımız her soru için 1-5 arasında sadece bir rakam işaretlenecektir. Rakamların anlamları aşağıdaki belirtilmiştir

Örnek: İşe devamsızlıklar artmıştır.4.....

1= Kesinlikle katılmıyorum; 2= Katılmıyorum; 3= Kararsızım; 4= Katılıyorum; 5= Kesinlikle katılıyorum

	1	2	3	4	5
İŞİN NİTELİĞİ					
İşimi nasıl yapacağım konusunda karar alma yetkim ortadan kalktı					
Günlük işlerimi yaparken inisiyatif kullanamıyorum					
İşle ilgili yeni fikir ve önerilerim dikkate alınmıyor					
İşimle ilgili bilgi beceri ve yeteneklerimin kullanılmaz hale gelme tehlikesi var					
Görev tanımında olmayan işleri de yapmak zorunda kalıyorum					
Görev ve sorumluluklarım netliğini yitirdi					
İş yüküm arttı					
Yaptığım işin sonuçlarına ilişkin bilgi alma olanağım azaldı					
ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ VE ÖRGÜTSEL İKLİM					
İşbirliği ve takım çalışmasına önem verilmiyor					
Çalışanların kuruma bağlılıkları azaldı					
Çalışanlar birbirine karşı açık, dürüst ve tarafsız bir biçimde davranmıyorlar					
Çalışanlar arasında çatışmalar arttı					
Çalışanlar arasında dayanışma ve yardımlaşma azaldı					
Çalışanlar arasındaki iletişim ve sosyal ilişkiler zayıfladı					
Şirket içindeki anlaşmazlık ve çatışmaların çözümü için yönetim çaba göstermiyor					
Çalışanların memnuniyetsizlikleri dikkate alınmıyor					
YÖNETİM/YÖNETİCİLER					
Şirkette amaçlar ve öncelikler belirsiz ve. sık sık değişiyor					
Yönetimin bilgi, beceri ve deneyime verdiği önem azaldı					
İş güvencesi kalmadı					
Şirketin yeni hedefleri konusunda çalışanlar bilgilendirilmiyor					
Hiyerarşi ve bürokrasi arttı					
Bilgi ve deneyimli yöneticilerimizin sayısı azaldı					
İşyerimizde adaletsiz bir görev dağılımı var					
İnsan Kaynakları bölümünün etkisi azaldı					
PERFORMANS VE KARIYER YÖNETİMİ					
Personelin sürekli gelişimine ve eğitimine verilen önem azaldı					
Performans değerlendirme sistemi ortadan kaldırıldı					
Terfi ve ödüllendirme sisteminde performans ve yetkinlikler dikkate alınmıyor					
Yükselme ve kariyer olanakları azaldı					
İşe nitelikli elemanlar alınmıyor					
Sistem iyileştirici öneri sistemleri kaldırıldı					
Ücretlendirmede performans dikkate alınmıyor					
İşe almada, görev dağılımında ve işten çıkarmalarda kayırmacılık yapılıyor					
ÇALIŞMA KOŞULLARI VE ÜCRET					
İşim hakettiğimden daha az ücretlendiriliyor					
Sağlanan maddi olanaklarda iyileştirme ve artış yok					
Çalışma süreleri arttı					
İş güvenliği ve sağlığına verilen önem azaldı					
Teknik altyapı(bilgisayar, bilişim altyapısı vbg.) olanakları azaldı					
Fazla mesailer arttı					
Çalışanların izin kullanma hakları kısıtlandı					
Çalışma yerinin fiziksel koşulları kötüleşti					

EK – 2: Görev Tanımı Örneği

<i>GÖREV TANIMLARI</i>		<i>JOP DESCRIPTIONS</i>
Ünvanı	Proje Müdürü	
Bölümü	Proje Yönetimi	
İlk Amiri	Genel Müdür	
Doğrudan Bağlı Ünvanlar	Şantiye Temsilcisi, Teknik Ofis Sorumlusu, Kaba/İnce/Alt Yapı Sorumluları, Elektrik/Mekanik Tesisat Sorumluları, Mali ve İdari İşler Sorumlusu	
Yokluğunda Vekalet Eden	Atayacağı Kişi	
Görevin Ana Amacı	<p>Proje kapsamındaki imalatların doğru ve zamanında hedeflenen bütçe ve maliyetlerde yapılması için gerekli ekip ve ekipman koordinasyonu ile yürütülmesini ve tamamlanmasını sağlamak .</p> <p>Taahhüt edilen projede şirketin yapı sistemlerinin uygulanmasını, faaliyetlerin planlandığı şekilde ilerlemesini sağlamak.</p> <p>Fiili uygulamaların şirketin amaçları, politikaları, planları ve sözleşme şartları ile uyumlu olmasını sağlamak.</p>	
Gerekli Bilgi ve Beceriler	<p>Mühendisi, Mimar olmak,</p> <p>En az 5 yılı şantiyede olmak üzere en az 8 yıl çalışmış olmak.</p> <p>İşletme, muhasebe ve/ ya da finansman (genel finansman ve proje finansmanı) konularında kurs görmüş olmak, ya da bu konularda global olarak fikir sahibi olmak; iş programları ve proje yönetimi konularında bilgi sahibi olmak; PC kullanmak.</p> <p>Proje Müdürlüğünü yerine getirecek düzeyde yönetim deney ve becerisi ile, şantiyenin tüm birimlerinin uyum içinde çalışmasını sağlayacak şekilde iyi insan ilişkileri kuracak ve yürütecek beceri ve yeterli teknik bilgiye sahip olmak.</p>	

Görev Kapsamı

- 1- Şantiyenin bulunduğu bölgedeki yerel yönetimlerle, diğer kurum ve kuruluşlar nezdinde şirketin temsil edilmesi; gerekli temasların kurulması, işlemlerin yapılması ve izlenmesi.
- 2- Şirket Merkeziyle birlikte şantiye organizasyonunun ve insan kaynaklarının planlanması; gerekli kadroların temin edilmesi ve Merkeze onaylatılması.
- 3- Şirketin temsilcisi olarak kendisine vekaletname ile verilmiş olan yetkiler çerçevesinde idareye karşı Şirketin temsil edilmesi; sözleşme hükümlerinin uygulanmasından doğan yazışmaların yapılması, takip edilmesi, kararların alınması ve uygulanması; işin başlangıcından tamamlanmasına kadar sözleşme ve eklerinden doğan hak ve yükümlülüklerin izlenmesi.
- 4- İşin ana sözleşmesinin ve teknik spesifikasyonlarının incelenmesi; açıklık gerektiren konuların yorumlanması ve idare nezdinde girişimlerde bulunularak konunun netlik kazanmasının sağlanması; işin başlangıcından tamamlanmasına kadar sözleşme ve eklerinden doğan hak ve yükümlülüklerin izlenmesi.
- 5- İşin projelerinin ve ek dokümanlarının tamam ve hatasız olarak temin edilmesi ve bunun için gereken koordinasyonun sağlanması.
- 6- İşin başlangıcında Merkez'de yapılan iş programı hazırlığına katılması; yapılan programın uygulamaya konulması; uygulamanın takibi ve Merkez' e raporlanması.
- 7- Taşeronların seçimine yönelik olarak Şantiye Teknik Ofisi tarafından gerçekleştirilen teklif toplama ve değerlendirme çalışmalarının yönlendirilmesi, sonuçlandırılması ve sonuçların onay için Merkeze aktarılması.
- 8- Merkez tarafından onaylanan taşeronların sözleşmelerinin hazırlanması ve şirket adına imzalanması.
- 9- Malzeme teminine ilişkin olarak Merkez nezdinde gereken koordinasyonun kurulması; şantiyeler arası malzeme hareketleri için gerekli belgeler imzalanarak onay verilmesi.
- 10- İşin sözleşme ve teknik spesifikasyonlarına uygun olarak ve arzu edilen kalitede gerçekleştirilmesinin sağlanması.
- 11- Proje maliyetlerinin ve karlılığının izlenmesi; maliyetlerin düşürülmesi ve karlılığın artması doğrultusunda politika ve önlemlerin geliştirilmesi, yürürlüğe konulması; gereken durumlarda Merkez' le koordinasyon sağlanması.
- 12- Projenin gelir ve giderleriyle nakit akışının takip edilmesi; işlerin sağlıklı yönetimi için önlem alınması; gereken durumlarda Merkez' le koordinasyon sağlanması.
- 13- İşlerin programa uygun olarak yürütülmesi için gereken kaynakların belirlenmesi; malzeme alım ve ödeme programlarının yapılması ve Merkeze aktarılması; kaynaklarının en akılcı şekilde kullanımının planlanması ve gerçekleştirilmesi.
- 14- Projeye ilişkin harcama belgelerinin kontrol edilmesi ve onaylanması.
- 15- İşin hakedişlerinin hazırlanması, imzalanması; hakedişlerin idareye verilmesi ve tahsil edilmesi ile, tahsilatın ve ilgili belgelerin Merkez'e gönderilmesinin sağlanması.
- 16- İşin geçici kabulünün yaptırılması; kesin hesap hazırlığının ve kesin kabulün yaptırılması.

- 17-Şantiyede İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Tüzüğü hükümlerinin uygulamaya konulması.
- 18-Şirket talimat, prosedür ve genelgelerinin uygulamaya konulması ve uygulamanın takip edilmesi.
- 19-Acil Eylem Sisteminin planlanması, yönetimi ve uygulama ihtiyaçlarının belirlenmesi,
- 20-ISG Yönetim Programının onaylanması,
- 21-ISG Kontrol Formlarının aylık onayı ve takibi, İSG Kontrol Planının onaylanması
- 22-Merkez tarafından verilen diğer görevlerin yapılması.
- 23-Faaliyetlerin gerçekleştiği alanlardaki ISG-Ç risklerinin tespiti
- 24-Şantiyede kalite çevre ve iş güvenliği sisteminde uygulanacak ana prensiplerin uygulanmasını sağlamak.
- 25-Şantiyesinde çevre boyutlarının, boyutlarının etkilerinin ve nedenlerinin belirlenmesi, şantiyesi ile ilgili çevre yönetim programlarının oluşturulması, etkinliğinin sağlanması.
- 26-Çevre etkilerin şiddeti ve sıklığının belirlenmesi, sorumlulukların dağıtılması ve takibinin yapılması, bütçe ayrılması, gerekli önlemlerin alınması, performansının ölçülmesi , gözden geçirme faaliyetlerini yaparak gerekli düzeltici, önleyici ve iyileştirici faaliyetlerin başlatılması

Yetkileri

Yukarıda verilen görev ve sorumlulukların yerine getirilebilmesi için Proje Müdürü aşağıda verilen yetkilerle donatılmıştır.

- 1- Kendine verilen görev ve sorumlulukların yerine getirilmesi amacıyla, birimleri ve / veya kişileri görevlendirmek
- 2- Kendisine doğrudan bağlı çalışan personeli İnsan Kaynakları ve Genel Müdürün de onayı ile işe almak, terfi, görev ve pozisyonunu değiştirmek veya işten çıkarmak.

Ek-3 : Problem Çözme Takımı Çalışma Örneği

Şev Taşı Problem Çözme Grubu

Problem Adı: Şev Taşı İmalatındaki bozulmalar

Problem Açıklaması: .././... tarihindeprojesinde yapılan toplam şev taşı imalatının yıkılmıştır.

Problem Çözme Grubu:

Çalışma Programı: Bu problemle ilgili olarak .././08, .././08 ve .././08 tarihlerinde 3 toplantı yapılmıştır

1. Toplantı: Verilerin Toplanması ve Sorunun kaynağının irdelenmesi

1. **Toplantı:** Sonuçlar: 1.
2.....
3.

2. **Toplantı:** Çözüm Önerileri ve Önlem Planı
1.
2.

2.Toplantı: **Sonuçlar :1.....**
2.....
3.....

3.Toplantı: Proseslerin Gözden Geçirilmesi, iyileştirme talebi

3.Toplantı: Sonuçlar 1.
2.
3.

4.Toplantı: Konunun Sunumu

ÖZGEÇMİŞ

27 Mayıs 1980 tarihinde İstanbul'da doğdum. Lise öğrenimimi Pertevniyal Anadolu Lisesinde tamamladıktan sonra 1998 yılında Yıldız Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümüne devam ettim. 2007 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi Kalite Yöneticiliği Sertifika programına 4 ay süreyle devam ettim. 2008 ekim ayında da Beykent Üniversitesi, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim Bilim Dalında yüksek lisans eğitimine başladım.

2 yıl bilişim sektöründe eğitim tasarımcısı olarak çalıştım. 6 yıldır da özel bir firmada İnsan Kaynakları Yönetmeni ve Kalite Yönetim Sistemi Sorumlusu olarak görevimi sürdürmekteyim.