

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

**STRATEJİK BİRLEŞMELERDE
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ROLÜ
Ve KATILIM BANKACILIĞI SEKTÖRÜNDE
BİR ÖRNEK OLAY**

DOKTORA TEZİ

Mehmet İrfan KURT

Enstitü Anabilim Dalı: İşletme

Enstitü Bilim Dalı : Üretim Yönetimi ve Pazarlama

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Rana Özen KUTANİS

MART-2008

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**STRATEJİK BİRLEŞMELERDE
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ROLÜ
Ve KATILIM BANKACILIĞI SEKTÖRÜNDE
BİR ÖRNEK OLAY**

DOKTORA TEZİ

Mehmet İrfan KURT

Enstitü Ana Bilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : Üretim Yönetimi ve Pazarlama

Bu tez 15/02/2008 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı

- Kabul
 Red
 Düzeltme

Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme

Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme

Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme

Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme

BEYAN

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

Mehmet İrfan KURT

31.03.2008

ÖNSÖZ

“Stratejik Birleşmeler” konusu, günümüz işletmelerinin rekabetçi konumlarını sürdürmelerinde giderek önem kazanan bir uygulama olmuştur. “Stratejik Birleşmelerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü ve Katılım Bankacılığı Sektöründe Bir Örnek Olay” konusu üzerinde durulmaya değer bulunmuştur. Bu çalışmanın hazırlanmasında yardımlarını esirgemeyen danışman hocam Doç. Dr. Rana ÖZEN KUTANİS’e teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim. Ayrıca, eşime ve bu günlere ulaşmamda emeklerini hiçbir zaman ödeyemeceğim aileme de şükranlarımı sunarım. Yetişmemde katkıları olan tüm hocalarıma da minnettar olduğumu ifade etmek isterim.

Mehmet İrfan KURT

31.03.2008

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	iv
TABLO LİSTESİ	v
ŞEKİL LİSTESİ	viii
ÖZET	ix
SUMMARY	x
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: ŞİRKET BİRLEŞMELERİ VE STRATEJİK BİRLEŞMELER	7
1.1. Şirket Birleşmelerinin Tanımı.....	7
1.2. Şirket Birleşmelerinin Nedenleri	9
1.2.1. Finansman Kolaylığı.....	9
1.2.2. Sermaye Piyasasının Birleşmeyi Olumlu Karşılması.....	10
1.2.3. Vergi Yasalarının Sağladığı Üstünlükler	10
1.3. Birleşme Türleri	11
1.3.1. Devralma Yolu ile Birleşme	11
1.3.2. Yeni Şirket Kurulması Yolu ile Birleşme	11
1.4.Şirket Birleşmelerinin Şekilleri.....	12
1.4.1. Yatay Birleşme	13
1.4.2. Dikey Birleşme	14
1.4.3. Karma Birleşme	15
1.4.3.1. Ürün Genişletme	15
1.4.3.2. Pazar Genişletme	15
1.4.3.3. Saf Karma Birleşmeler	16
1.4.4. Coğrafi Birleşme.....	17
1.5.Büyüme Stratejileri	17
1.5.1. İçsel Büyüme	17
1.5.2. Dışsal Büyüme	17
1.5.2.1.Birleşme	18
1.5.2.2. Satınalma	18
1.5.2.3. İş Birliği.....	18
1.6. Türkiye’de ve Dünyada Birleşme Eğilimleri ve Birleşme Süreci.....	20
1.6.1. Dünya Ekonomisinde Ticaret ve Yatırımlardaki Gelişmeler.....	20
1.6.2. Türkiye`de Şirket Birleşmeleri	25
1.7. Strateji, Stratejik Yönetim ve İnsan Kaynakları	27

1.7.1. Strateji ve Stratejik Yönetim.....	27
1.7.2. İnsan Kaynakları Yönetimine Stratejik Yaklaşım	30
1.7.3.Stratejik İnsan Kaynakları Kavramlarının Uygulama Alanları.....	33
1.7.3.1. Evlilikler ve Birleşmeler.....	34
1.7.3.2. Müşteri İlişkileri	34
1.7.3.3.Küreselleşme.....	35
BÖLÜM 2: BİRLEŞMELERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ROLÜ	36
2.1. Birleşmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları.....	36
2.1.1. Planlama Süreci ve Uyum Modelleri.....	36
2.1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Stratejik Planlama Süreci.....	37
2.1.1.2. Uyum Modelleri.....	38
2.1.2.Uygulama Süreci.....	41
2.1.3. Değerlendirme ve Geri Bildirim	44
2.2.Birleşmelerde İnsan Kaynakları Sorunları	47
2.2.1.Kültür Farklılıklarından Kaynaklanan Sorunlar	48
2.2.2.İletişimden Kaynaklanan Sorunlar	52
2.2.3.İşten Çıkarmadan Kaynaklanan Sorunlar	54
2.2.4.İstihdam Edilecek Personelin Belirlenmesiyle İlgili Sorunlar.....	57
2.3. Birleşmelerde Ortaya Çıkan Sorunların Çözümünde İnsan Kaynaklarının Rolü.....	58
2.3.1.Etkili ve Hızlı Birleşmenin Sağlanması.....	59
2.3.2.Yeni Şirket Kültürü Yaratılması	60
2.3.3.Norm Kadro Çalışmasının Yapılması	61
2.3.3.1. İş Analizi.....	61
2.3.3.2. Görev, Yetki ve Sorumlulukların Belirlenmesi	65
BÖLÜM 3: TÜRKİYE’DE BANKACILIK SEKTÖRÜ.....	68
3.1.Bankacılık Sisteminin Gelişimi Ve Birleşme Eğilimleri	69
3.1.1.Türk Bankacılık Sektörünün Tarihsel Gelişimi	69
3.1.1.1.Osmanlı’dan Cumhuriyet’e İlk Bankacılık Girişimleri	69
3.1.1.2.Cumhuriyet Dönemi ve Sonrasında Türk Bankacılığı’ndaki Gelişmeler	70
3.1.2.Türk Bankacılık Sektöründe Karşılaşılan Temel Sorunlar	78
3.1.3.Türk Bankacılık Sektöründe Karşılaşılan Mali Riskler	81
3.1.4.Türk Bankacılık Sektöründe Yeniden Yapılandırma.....	84
3.1.4.1.Güven Ortamının Yeniden Sağlanması	85

3.1.4.2. Yasal Düzenlemeler.....	86
3.1.4.3. Mali Önlemler.....	88
3.1.4.4. Yapısal Önlemler.....	89
3.1.5. Gerçekleşen Stratejik Ortaklıklar ve Satın Almalar.....	92
3.2. Türkiye’de Bankacılık Sisteminin Durumu.....	93
3.3. Katılım Bankacılığı.....	97

BÖLÜM 4: KATILIM BANKACILIĞI SEKTÖRÜNDE STRATEJİK BİR

BİRLEŞMEDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ROLÜ ÜZERİNE

BİR ÖRNEK OLAY.....102

4.1. Örnek Olayın Amacı ve Kapsamı.....	102
4.2. Örnek Olayın Kısıtları.....	103
4.3. Örnek Olayın Yöntemi.....	103
4.3.1. Anket için Güvenilirlik Analizi.....	104
4.3.2. Anketin Geçerlilik Analizi.....	105
4.4. Örneklem Sayısının Belirlenmesi.....	107
4.5. Stratejik Birleşmenin Örnek Olayında Gelişim Süreci, Birleşme Öncesi Ve Sonrası	
Şirket Analizi.....	108
4.6. Bulgular.....	120
4.6.1. Anket Sonuçları.....	121
4.6.2. Anket Katılımcılarının Demografik Bilgileri.....	122
4.6.5. Demografik Değişkenler Bazında Crosstab Analizi.....	124
4.6.6. Altdeğişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri, Dağılım Analizleri ve Crosstab Analizleri	147
4.6.3. Demografik Faktörlerle Değişkenler Arasındaki İlişki.....	148
4.6.4. Demografik Değişkenler Bazında Dağılım.....	149
4.6.7. Altdeğişkenler Arasındaki Regresyon Analizi.....	150
4.6.8. Faktör Analizi.....	152
4.6.9. Yarı Yapılandırılmış Mülakatın İçerik Analizi İle Elde Edilen Örnek Olayın	
Değişkenler Bazında Bulguları.....	154

SONUÇ VE ÖNERİLER.....158

KAYNAKÇA.....168

EKLER.....177

ÖZGEÇMİŞ.....213

KISALTMALAR

DYY	: Doğrudan Yabancı Yatırım
GSYİH	: Gayri Safi Yurtiçi Hasıla
GSMH	: Gayri Safi Milli Hasıla
FTC	: Federal Trade Commision (Amerika Federal Ticaret Komisyonu)
BDDK	: Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu
TMSF	: Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu
IMF	: International Monetary Fond (Uluslararası Para Fonu)
ATM	: Automated Teller Machine (Otomatik Para Çekme Makinesi – Bankamatik)
POS	: Point Of Sales (Kredi kartlarının geçirildiği cihaz)
DİBS	: Devlet İç Borçlanma Senedi
ANOVA	: Analysis Of Variance (Değişkenlik Analizi)
TFKB	: Türkiye Finans Katılım Bankası
GEGP	: Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı
AF	: Anadolu Finans Kurumu
FF	: Family Finans Kurumu
İK	: İnsan Kaynakları
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Alıcı ve Satıcıları Birleşmeye iten etkenler	10
Tablo 2: Doğrudan Yabancı Yatırım ve Uluslararası Üretime ait Seçilmiş Göstergeler	22
Tablo 3: Yıllar İtibariyle OECD Ülkelerine Doğrudan Yabancı Yatırım Girişi	24
Tablo 4: Türk Bankacılık Sektöründe 2000 Sonrası Yeniden Yapılandırma Sürecinde Banka Birleşmeleri (2001)	90
Tablo 5: Yabancıların Bankacılık sektöründeki alımları	93
Tablo 6: Ticari Bankacılık Sistemi İçindeki Yeri: Aktif Toplamlar	99
Tablo 7: Ticari Bankacılık Sistemi İçindeki Yeri: Kullanılan Fonlar	99
Tablo 8: Güvenilirlik testinin verileri	104
Tablo 9: Güvenilirlik testinin sonuçları	104
Tablo 10: Anketin İletişim Soruları Arasındaki Korelasyon	105
Tablo 11: Anketin Motivasyon Soruları Arasındaki Korelasyon	106
Tablo 12: Anketin Eğitim Soruları Arasındaki Korelasyon	107
Tablo 13: Banka Satış Oran ve Çarpanları	111
Tablo 14: Birleşme Öncesi ve Sonrası Karşılaştırma	120
Tablo 15: Ankete verilen cevapların sayı ve yüzde olarak dağılımı ve cevap ortalamaları	121
Tablo 16: Altbaşlık bazında soru sayıları ve cevap ortalamaları	122
Tablo 17: Anketi dolduranların cinsiyet bazında dağılımı	122
Tablo 18: Banka Genel Kıdem İstatistiği	123
Tablo 19: Anketi dolduranların kıdem bazında dağılımı	123
Tablo 20: Banka Genel Yaş İstatistiği	123
Tablo 21: Anketi dolduranların yaş bazında dağılımı	123
Tablo 22: Anketi dolduranların ünvan bazında dağılımı	124
Tablo 23: Analize dahil edilen kitlenin ünvan bazında dağılımı	124
Tablo 24: 5.soruya verilen cevapların cinsiyet bazında dağılımı	124
Tablo 25: 6.soruya verilen cevapların cinsiyet bazında dağılımı	125
Tablo 26: 8.soruya verilen cevapların cinsiyet bazında dağılımı	125
Tablo 27: 9.soruya verilen cevapların cinsiyet bazında dağılımı	126
Tablo 28: 15.soruya verilen cevapların cinsiyet bazında dağılımı	126
Tablo 29: 16.soruya verilen cevapların cinsiyet bazında dağılımı	127
Tablo 30: 17.soruya verilen cevapların cinsiyet bazında dağılımı	127
Tablo 31: 18.soruya verilen cevapların cinsiyet bazında dağılımı	128
Tablo 32: 1.soruya verilen cevapların kıdem bazında dağılımı	128
Tablo 33: 2.soruya verilen cevapların kıdem bazında dağılımı	129

Tablo 34: 4.soruya verilen cevapların kıdem bazında dağılımı	129
Tablo 35: 6.soruya verilen cevapların kıdem bazında dağılımı	130
Tablo 36: 16.soruya verilen cevapların kıdem bazında dağılımı	130
Tablo 37: 18.soruya verilen cevapların kıdem bazında dağılımı	131
Tablo 38: 19.soruya verilen cevapların kıdem bazında dağılımı	131
Tablo 39: 1.soruya verilen cevapların yaş bazında dağılımı	132
Tablo 40: 2.soruya verilen cevapların yaş bazında dağılımı	132
Tablo 41: 3.soruya verilen cevapların yaş bazında dağılımı	133
Tablo 42: 4.soruya verilen cevapların yaş bazında dağılımı	133
Tablo 43: 5.soruya verilen cevapların yaş bazında dağılımı	134
Tablo 44: 6.soruya verilen cevapların yaş bazında dağılımı	134
Tablo 45: 7.soruya verilen cevapların yaş bazında dağılımı	135
Tablo 46: 8.soruya verilen cevapların yaş bazında dağılımı	135
Tablo 47: 9.soruya verilen cevapların yaş bazında dağılımı	136
Tablo 48: 11.soruya verilen cevapların yaş bazında dağılımı	136
Tablo 49: 13.soruya verilen cevapların yaş bazında dağılımı	137
Tablo 50: 14.soruya verilen cevapların yaş bazında dağılımı	137
Tablo 51: 15.soruya verilen cevapların yaş bazında dağılımı	138
Tablo 52: 16.soruya verilen cevapların yaş bazında dağılımı	138
Tablo 53: 17.soruya verilen cevapların yaş bazında dağılımı	139
Tablo 54: 18.soruya verilen cevapların yaş bazında dağılımı	139
Tablo 55: 19.soruya verilen cevapların yaş bazında dağılımı	140
Tablo 56: 1.soruya verilen cevapların ünvan bazında dağılımı	140
Tablo 57: 2.soruya verilen cevapların ünvan bazında dağılımı	141
Tablo 58: 3.soruya verilen cevapların ünvan bazında dağılımı	141
Tablo 59: 4.soruya verilen cevapların ünvan bazında dağılımı	142
Tablo 60: 6.soruya verilen cevapların ünvan bazında dağılımı	142
Tablo 61: 7.soruya verilen cevapların ünvan bazında dağılımı	143
Tablo 62: 8.soruya verilen cevapların ünvan bazında dağılımı	143
Tablo 63: 11.soruya verilen cevapların ünvan bazında dağılımı.....	144
Tablo 64: 15.soruya verilen cevapların ünvan bazında dağılımı.....	144
Tablo 65: 16.soruya verilen cevapların ünvan bazında dağılımı.....	145
Tablo 66: 17.soruya verilen cevapların ünvan bazında dağılımı.....	145
Tablo 67: 18.soruya verilen cevapların ünvan bazında dağılımı.....	146
Tablo 68: 19.soruya verilen cevapların ünvan bazında dağılımı.....	146

Tablo 69: İletişim, Motivasyon ve Eğitim altdeğişkenleri için Tanımlayıcı İstatistikler.....	147
Tablo 70: Yaş ve iletişim düzeyi arasındaki Crosstab analizi.....	148
Tablo 71: Yaş ve motivasyon düzeyi arasındaki Crosstab analizi	148
Tablo 72: Cinsiyet ve motivasyon düzeyi arasındaki Crosstab analizi	149
Tablo 73: Kıdem ve motivasyon düzeyi arasındaki Crosstab analizi	149
Tablo 74: İletişim için Kurulan Regresyon Modelinin Özeti.....	151
Tablo 75: İletişim için Kurulan Regresyon Modelinin ANOVA bilgileri	152
Tablo 76: İletişim için Kurulan Regresyon Modelinin Katsayıları.....	152
Tablo 77: Veri setinin faktör analizi için uygunluk testlerinin sonuçları.....	152
Tablo 78: Anket Sorularının Değişkenler Bazında Değişimi.....	162
Tablo 79: Cinsiyet bazında Independent Samples T-Test verileri	205
Tablo 80: Cinsiyet bazında Independent Samples T-Test sonuçları	206
Tablo 81: Kıdem bazında One-Way ANOVA verileri.....	207
Tablo 82: Yaş bazında One-Way ANOVA verileri	208
Tablo 83: Ünvan bazında One-Way ANOVA verileri.....	209
Tablo 84: Faktör sayısının belirlenmesi için Eigenvalue değerleri.....	210
Tablo 85: Communality(Ortak varyans) değerleri.....	211
Tablo 86: Dönüştürülmüş Matriks değerleri	212

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Bir Stratejik İşbirliğinde Tarafların Sağladığı Katkılar.....	9
Şekil 2: KPMG Araştırmasına Göre Birleşmelerin Amaçları	11
Şekil 3: 1982-99 Arası Dünya GSYİH'sı , İhracatı, Sınır ötesi birleşmelerin küresel satışları ve üretiminin büyüme trendleri.....	21
Şekil 4: 1987-1999 Arası Doğrudan Yabancı Yatırım (DYY) Girişleri.....	23
Şekil 5: Mevduat Bankalarının Varlık ve Yükümlülük Yapısı, 1997–2006.....	94
Şekil 6: Mevduat Bankalarına ait Kimi Göstergeler, 1997–2006(GSMH'ya Oranla, %)	95
Şekil 7: Seçilmiş Ülkelerdeki Faizsiz Bankacılığın Bankacılık Sistemi İçerisindeki Payı	99

Tezin Başlığı : Stratejik Birleşmelerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü ve Katılım Bankacılığı Sektöründe Bir Örnek Olay	
Tezin Yazarı : Mehmet İrfan KURT	Danışman : Doç. Dr. Rana ÖZEN KUTANİS
Kabul Tarihi : 31 . Mart .2008	Sayfa Sayısı : X (ön kısım) + 213 (tez) + 25 (ekler)
Anabilim Dalı : İşletme	Bilim Dalı : Üretim Yönetimi ve Pazarlama
<p>Günümüzde işletmeler rekabetin giderek artması sonucu varlıklarını koruyabilmek için büyümeyi ve birleşmeyi tercih etmek durumunda kalmışlardır. İşletmeler arası işbirliğinin birleşme olarak adlandırılması için hem ekonomik hem de hukuksal yönden işletmelerin bir birlik haline gelmeleri ve aynı zamanda işletmelerin mal varlıklarının da birleştirilmiş olması gerekmektedir. Bu şekilde gerçekleştirilen stratejik birleşme, iki farklı kültüre sahip işletmenin tek bir işletme kültürü altında birleştiği uzun, zor ve yorucu bir süreçtir. Bu sürecin problemsiz tamamlanabilmesi için insan kaynakları yönetiminin tam ve eksiksiz yerine getirilmesi gerekmektedir.</p> <p>Bu çalışmanın asıl amacı 2005 yılında stratejik bir birleşme ile Türkiye Finans adı altında bir araya gelen Anadolu Finans ve Family Finansın birleşme sürecinde insan kaynakları yönetiminin etkinliğini ölçmektir. Birleşme sürecini yaşayan 424 çalışan tarafından doldurulan ve 20 sorudan oluşan ankete verilen cevaplar SSPS yazılımında incelenerek istatistiksel analizler yapılmıştır. Örnek olay için kullanılan veriler anket yöntemi ile ve insan kaynakları yöneticisi, birim müdürleri ve yönetmenleri ile mülakat (yarı yapılandırılmış görüşme) ve gözlem yapılarak elde edilmiştir. Yarı yapılandırılmış mülakatların bir kısmı kayıt altına alınarak çözümlemeleri ve kodlamaları yapılmıştır. SPSS yazılımında anketin güvenilirliğini ölçmek için Cronbach Alfa testi, anket soruları arasındaki tutarlılığı ölçmek için korelasyon testi; kıdem, yaş, cinsiyet, ünvan gibi değişkenler bazında cevaplardaki değişkenliği ölçmek için Independent Samples T-Test ve One-Way Anova testleri yapılmıştır. Ayrıca Crosstab analizi yapılarak her soru için değişkenler bazında cevaplar detaylı incelenmiştir.</p> <p>Çalışma sonucunda çalışanların birleşme sürecinde insan kaynakları yönetimini başarılı buldukları ortaya çıkmıştır. Ayrıca sorulara verilen cevapların; kıdem, yaş, cinsiyet, ünvan gibi değişkenler bazında önemli ölçüde farklılıklar gösterdiği istatistiksel olarak kanıtlanmıştır.</p>	
Anahtar Kelimeler : Stratejik Birleşmeler, İnsan Kaynakları, Yönetim, SPSS, İstatistiksel Analiz	

Title of the Thesis : Significance of Human Resources in Strategical Merging and a Case Study

Author : Mehmet İrfan KURT **Supervisor :** Assoc. Prof. Dr. Rana ÖZEN KUTANİS

Date : 31.Marc .2008 **Nu. Of Pages :** X (pre text) + 213 (main body) +25 (appendices)

Department: Business **Subfield :** Production Management and Marketing

Nowadays, companies have to select to grow and merge in order to survive as a result of increasing competition. Merging requires economical and legal unity and also merging of assets of two companies. Strategical merging is a long, hard and tiring process in which two corporate cultures become a new one. In order to complete this process without any problem, human resources management has to performed completely.

This thesis is a case study in order to measure the efficiency of human resource management in the strategic merging process between Anadolu Finans and Family Finans under a new company namely Türkiye Finans in 2005. Statistical analyses are performed in SPSS software using the answers of questionnaire including 20 questions and filled by 424 people who experienced the merging process. The data used for the case study is obtained by some interviews and observations with HR and department managers. Some of the interviews are analyzed and coded. Cronbach Alpha test is used to test the reliability of questionnaire. Bivariate Correlation test is performed to test the coherency of questions. In order to test the relation between work experience, age, sex, title with the answers, Independent Samples T-Test and One-Way Anova tests are given. Moreover, Crosstab analysis is performed to analyze each question in detail.

As a result of the study, it is observed that employees evaluate Human Resource Management as succesful in the merging process. Also it is statistically proved that answers are varying significantly based on work experience, age, sex and title.

Keywords : Strategical merging, Human Resources Management, SPSS Software, Statistical analysis.

GİRİŞ

Çalışmanın Amacı

Küreselleşme ile birlikte rekabetin giderek artması sonucu işletmeler varlıklarını koruyabilmek için büyümeyi ve birleşmeyi tercih etmek durumunda kalmışlardır. İşletmeler arası işbirliğinin birleşme olarak adlandırılması için hem ekonomik hem de hukuksal yönden işletmelerin bir birlik haline gelmeleri ve aynı zamanda işletmelerin mal varlıklarının da birleştirilmiş olması gerekmektedir. Bu şekilde gerçekleştirilen stratejik birleşme, iki farklı kültüre sahip işletmenin tek bir işletme kültürü altında birleştiği uzun, zor ve yorucu bir süreçtir. Bu sürecin problemsiz tamamlanabilmesi için insan kaynakları yönetimi tam ve eksiksiz biçimde yerine getirilmelidir.

Son zamanlarda ülkemizde özellikle bankacılık sektöründe birçok satın alma ve birleşmeler yaşanmıştır. Bu çalışmada yine bankacılık sektörü altında yer alan katılım bankacılığı sektöründe bir birleşme incelenmiştir. 2005 yılında stratejik bir birleşme ile Türkiye Finans adı altında bir araya gelen Anadolu Finans ve Family Finansın birleşme sürecinde insan kaynakları yönetiminin etkinliğini ölçmek için yapılan bir örnek olaydır.

Bu bağlamda çalışmanın iki amacı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi; hangi hedef ve amaçların finans sektöründeki bu birleşmeye neden olduğu ve belirlenen bu amaç ve hedeflere ne derece ulaşıldığı ile ilgili soruların cevaplanmasıdır. Araştırmanın ikinci amacı birleşme sırasında ve sonrasında ortaya çıkacak insan ve kurum kaynaklı problemlerin neler olduğu, bu konuda İnsan Kaynakları Yönetiminin üretmesi gerekli çözümlerin neler olması gerektiği ve İKY'nin birleşme sürecindeki rolü ve önemi belirlenmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda AF ve FF finans kurumlarının birleşme süreçleri incelenmiş ve bu birleşme sürecindeki sorunlar, İKY'nin bu sorunlara yönelik çözümleri ve sürecin düzgün yürütülmesi amacıyla oluşturulan çabalar bir örnek olay çerçevesinde analiz edilmiştir.

Buna göre çalışmanın amacını özetlemek gerekirse;

- Hangi amaç ve hedefler birleşmeye neden olmuştur,
- Belirlenen amaç ve hedeflere ne derece ulaşılmıştır,

- Birleşme sırasında ve sonrasında ortaya çıkacak insan ve kurum kaynaklı problemler nelerdir,

şeklinde tanımlanabilir.

Çalışmanın Önemi

Birleşen şirketlerin başlıca sorunları hukuki ve ekonomik olmaktadır. Bunlar; birleşme işlemi nasıl yapılacaktır, şirketin değeri nedir, finansal büyüklük ne kadardır, pazar durumu nedir gibi konulardır. Fakat anlaşmanın nihai başarısı, birleşen organizasyonun nasıl iyi yönetileceği ve insan kaynakları uyumunun nasıl iyi yapılandırılacağına bağlıdır. Eğer insan kaynaklarıyla ilgili konular çözümlenmediyse, bunun sonuçları kilit rollerdeki çalışanların kaybı, görevlerin iyi yerine getirilememesi, birleşme sonrası performans düşüklüğü ve moral problemleriyle görülebilmektedir (Legare, 1998, 33).

Şirket birleşmelerinde, örgütün içinde bulunduğu değişim ve yeniden yapılanma ortamının her alanında etkin bir rolü olan insan kaynakları yönetiminin, özellikle etkili ve hızlı bir birleşmenin sağlanması, yeni şirket kültürü yaratılması, şirketin bütünleşmesi ve devamlılığının sağlanması, birleşme sürecinde küçülme ve işten çıkarma stratejisi konularındaki oldukça önemli bir role sahip olduğu görülmektedir.

Strateji, her şeyden önce değişimi ve gelişmeyi sağlayan, organizasyonun devamlı olarak çevre ile uyum içinde olmasını kolaylaştıran, beklenmeyen değişiklikleri kontrol altına alan bir yönetim aracıdır. Stratejik yönetim, çevredeki değişiklikler karşısında organizasyonun güçlü ve zayıf yönlerine ve sahip olduğu kaynaklara bakılarak kararlar verilmesini gerektirir. Alınan bu kararlar, organizasyonun bilgiye dayanan dinamik ve gelişmelere açık bir yönetim içinde çalışmasını sağlayacak, geleceğin uzun dönemli değişimlerinin sistematik bir şekilde öngörülmesini kolaylaştıracaktır. Böylece organizasyonun başarısı ve büyümesi zamana ve dış faktörlere bırakılmayarak planlanmış ve kontrol altına alınmış olacaktır.

Stratejik birleşmenin şirket birleşmesinden en önemli farkı, şirket birleşmesinde iki şirket bir araya gelerek $1 + 1 = 2$ birim değer oluştururken stratejik birleşme ile $1 + 1 = 3,4,5,6,7$ birim değer oluşturmasıdır. Stratejik birleşmede iki şirketin birleşmesi sonucunda sadece matematiksel bir büyüklük değil; yeni pazarlar, yeni ürünler, ölçek ekonomisinin avantajları gibi birçok faktör büyük bir sinerji oluşturur. Tablo 13'te

belirtilen ve “Çarpan Katsayısı” olarak adlandırılan bu katsayı büyüdükçe iki şirketin birleşmesinden oluşan sinerjinin büyüdüğü ve birleşmenin stratejik birleşme tanımına yaklaştığı düşünülmektedir. Bu tezde incelenen örnek olay çalışmasında bu çarpan 5,8 dir.

Birleşmelerde insan kaynaklarının ve onun uyum konularının dikkate alınması gerektiği vurgulanmaktadır. Aksi halde, birleşmelerdeki yöneticilerin enerji ve zamanlarının büyük bir bölümünü, yeni oluşumu daha iyi yönetmeye ayırmaktan ziyade olumsuzlukların nasıl aşılabacağına vermek zorunda kaldıkları belirtilmektedir. Bu yüzden de birleşme öncesi beklenen kazançlara ya ulaşılmamakta ya da uzun yıllar sonra ulaşılmaktadır. Birleşmelerde uyumun sağlanmasındaki başarı, dolayısıyla birleşmenin başarısı için yapılan öneriler şöyle sıralanabilir (Kotter, 1995, 190):

- Etkin iletişim sağlanmalıdır.
- Uyum çalışmalarına birleşmenin planlanması sırasında başlanılmalıdır. Hatta birleşme öncesi tarafların (insan kaynakları ve kültürleri incelenerek) birbiriyle uyumu kontrol edilmelidir, uyumsuzluk görülüyor ise gerekli önlemler alınmalıdır.
- İyi planlanmış ve organize edilmiş birleşmelerde daha az endişe, daha yüksek güven duygusu olmaktadır. Bu nedenle, birleşme dikkatlice planlanmalı ve planlama sürecine insan kaynakları dahil edilmelidir.
- İnsan kaynakları eğitilmeli ve geliştirilmelidir. Çalışanlara destek verilmelidir, Uyumlaştırma sürecinde insan kaynaklarının görüşleri alınmalıdır.
- Değişime insan kaynaklarının katılımı sağlanmalıdır. Çalışanların öneri getirmeleri teşvik edilmeli ve önerileri dikkate alınmalıdır.
- Değişim, hızla gerçekleştirilmelidir.
- Çalışanlara karşı dürüst olunmalıdır.
- Kısa vadeli performans artışları planlanmalı ve sonuçlar çalışanlara duyurulmalıdır.
- Yeni ücret ve ödüllendirme sistemi düzenlenmelidir.

- İnsan kaynakları yöneticileri, tepki ve çatışmaları yönetebilmek, uyumu sağlayabilmek için çalışanların tepkilerinin altında yatan sebepleri araştırmalı, sorunu tanımlamalıdır. Daha sonra uygun çözümleri üretmelidir.
- Çalışanlar, birleşmeye psikolojik olarak hazırlanmalıdır.
- Yaratıcı çalışma stratejileri geliştirilmelidir.
- Şirket sahipleri, yöneticileri ve yönetim kurulu arasında dinamik ilişkiler kurulmalıdır.
- Birleşme konusunda uzmanlaşmış kişilerden yardım alınmalıdır.
- Yeni bir kültürel yapı kurulmalıdır.
- Yeni oluşumun vizyonu, misyonu, değerleri, stratejileri ve benzeri belirlenirken birleşen şirketlerin temel yetenekleri dikkate alınmalıdır.
- Süreç sürekli gözden geçirilmeli ve geliştirilmelidir.

Türk bankacılık sisteminde yabancı sermaye ilgisinin artarak devam etmesi rekabet koşullarının daha da zorlu olacağını ve ulusal sermayenin korunabilmesi amacıyla bu tür birleşmelerin kaçınılmaz olacağı sonucu görülmektedir. Bu yönden incelendiğinde Family Finans ve Anadolu Finans'ın stratejik birleşme sürecinin analizi ve bu süreçte birleşmenin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi için insan kaynaklarının rolü gelecek dönemlerde yaşanabilecek benzer gelişmeler için önceden yapılmış önemli bir çalışma olarak değerlendirmektedir.

Çalışmanın Yöntemi

Bu çalışmada anket yöntemi ile ve insan kaynakları yöneticisi, birim müdürleri ve yönetmenleri ile mülakat (yarı yapılandırılmış görüşme) ve gözlem yapılarak elde edilmiştir. Yarı yapılandırılmış mülakatların bir kısmı kayıt altına alınarak çözümlenmeleri ve kodlamaları yapılmıştır.

Anket, kişilerden çeşitli konularda, planlı ve standart biçimde bilgi almak için geliştirilmiş olan ve özellikle sosyal bilim araştırmalarında sıklıkla kullanılan bir yöntemdir. Sistematik bir veri toplama yöntemi olarak kullanılan anket vasıtasıyla

toplanan veriler önceden belirlenmiş insanlara bir dizi soru sorarak elde edilmektedir. Anketler, az detaylı veri sağlamalarına rağmen, kısa zamanda büyük miktarlarda veri toplanmak için çok uygun araç olarak görülmektedir (Arseven, 2001: 121; Altunışık vd., 2004: 68).

Çalışmanın amacını gerçekleştirmeye yönelik veri toplama aracı birincil kaynaklardan oluşturulan anket formu ile sağlanmıştır. Yani, veri toplama tekniği açısından çalışma, birincil kaynak olarak ifade edilen anket tekniğine dayanmaktadır. Bu araştırmada kullanılan anket, veri temininde nominal değerlerin elde edilmesini mümkün kılmıştır.

Ayrıca ikincil veri toplama tekniği olarak ilgili literatür taranıp, konu ile ilgili olarak kitaplar, yerli ve yabancı bilimsel dergiler, sivil toplum kuruluşlarının yazılı ve görsel dökümanları ile web tabanları incelenecek ve gerekli veriler toplanmıştır.

İKY'nin birleşme sürecindeki performansını belirlemek amacıyla yapılan bu anket 2 bölüm den oluşan form şeklinde düzenlenmiştir. Birinci bölüm çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorulardan meydana gelmiştir. İkinci bölümde çalışanların İKY'nin bu süreçteki performansını ölçmeye yönelik 3'lü likert ölçeğine göre hazırlanmış (1 katılmıyorum..... 3 katılıyorum) 20 ifade bulunmaktadır. "İletişim, Bilgilendirme ve Yönlendirme", ye yönelik 8 ifade, "Moral ve Motivasyon" u ölçmeye yönelik 9 ifade ve "Eğitim" e yönelik 3 ifade ankette yer almıştır. Dolayısıyla birleşme sürecinde insan kaynaklarının temel fonksiyonlarını oluşturan bu üç başlık üzerinde durulmuştur. Anketin üç seçenekli ve 20 sorudan oluşması, anlaşılabilirliğini ve kolay doldurulmasını sağlayarak çok sayıda kişi tarafından doldurulmasını temin etmiştir.

Türkiye Finans Katılım Bankasında mevcut çalışanlardan birleşme sürecini yaşayıp anketi doldurabilecek nitelikte yaklaşık 1.800 çalışan vardır. Bu sayıda bir evren büyüklüğünü ölçmek için istatistik tablolarından %95 güven düzeyinde 424 kişilik bir örneklemin fazlasıyla yeterli olduğu gözükmektedir.

424 çalışan tarafından doldurulan ve 20 sorudan oluşan ankete verilen cevaplar SSPS yazılımında incelenerek istatistiksel analizler yapılmıştır. Ayrıca İnsan Kaynakları bölümü yöneticisi ile yapılan geniş mülakat ta bilgi toplama açısından yararlı olmuştur. SPSS yazılımında anketin güvenilirliğini ölçmek için Cronbach Alfa testi, anket soruları arasındaki tutarlılığı ölçmek için korelasyon testi kullanılmıştır. Kıdem, yaş, cinsiyet,

ünvan gibi değişkenler bazında cevaplardaki değişkenliği ölçmek için Independent Samples T-Test ve One-Way Anova testleri yapılmıştır. Ayrıca Crosstab analizi yapılarak her soru için değişkenler bazında cevaplar detaylı incelenmiştir.

Buna göre çalışmanın yöntemini özetlemek gerekirse;

- Anket
- Yarı Yapılandırılmış Mülakat
- Gözlem
- Analiz

şeklinde tanımlanabilir.

BÖLÜM 1: ŞİRKET BİRLEŞMELERİ ve STRATEJİK BİRLEŞMELER

Küreselleşme ile birlikte artan rekabet, firmaların yaşam mücadelelerini gün geçtikçe zorlaştırmakta ve firmaların ayakta kalabilmesi bir takım stratejik kararların doğru zamanda ve doğru biçimde uygulanabilmesine bağlı hale gelmektedir. Bu noktada da stratejik yönetim becerisi ön plana çıkmaktadır. Yeni ekonominin yöneticileri, ancak vizyonlarını geniş tutarak, modern yönetim yaklaşımını benimseyerek ve iş dünyasının sürekli yenilenen norm ve trendlerine uyum sağlayabilme yeteneklerini geliştirerek kendilerini küresel rekabet cenderesinden kurtarma şansına sahip olabileceklerdir. Böylesine zorlayıcı bir ortamın doğal sonucu olarak firmalar zaman içinde çeşitli ortaklıklar kurmak ve stratejik işbirlikleri yapmak zorunluluğu hissetmişlerdir.

1.1. Şirket Birleşmelerinin Tanımı

Birleşme tanım olarak; iki işletmenin faaliyetlerinin birleştirilmesini açıklayan genel bir kavramı ifade etmektedir. İşletmeler arası işbirliğinin birleşme olarak adlandırılması için hem ekonomik hem de hukuksal yönden işletmelerin bir birlik haline gelmeleri ve aynı zamanda işletmelerin mal varlıklarının da birleştirilmiş olması gerekmektedir. Birleşme kavramı, devralma ve yeni kuruluş biçimindeki birleşmeyi kapsayan bir üst kavramdır (<http://www.kobifinans.com.tr/> 24.04.2007).

Rekabetçi ortamda işletmeler varlıklarını koruyabilmek için maliyetleri, sermayeyi, teknolojiyi, iletişim ve pazarlara ulaşım imkanlarını ve belki de en önemlisi teşebbüs risklerini paylaşarak büyümeyi tercih etme durumunda kalmışlardır. Böylece, işletme dışı büyüme stratejileri ile firmalar büyümelerini yalnızca kendi kaynak ve çabaları ile sınırlamaktan kurtulma avantajının yanı sıra (özellikle küçük ve orta ölçekli firmalar için) uluslararası pazarlara açılma ve küresel faaliyet gösterebilme gibi rekabet üstünlüklerine de sahip olmuşlardır. Genel olarak satın alma, birleşme ve işbirliği olarak tanımlanan işletme dışı büyüme stratejileri mevcut ürün ve pazar alanlarında uygulanabileceği gibi yeni ürün ve pazar alanlarında da uygulanma şansına sahiptir.

Türk hukukunda yer alan düzenlemeler çerçevesinde birleşme; bir veya birden çok ticari ortaklığın malvarlığının, tasfiye olunmaksızın, içlerinden birine veya yeni kurulan bir ortaklığa, kendiliğinden ve külli halefiyet yolu ile geçmesi, bu suretle malvarlıklarının

birleşmesi ve intikal eden malvarlığının karşılığı olarak, infisah eden ortaklığın ortaklarının, hesaplanan bir değiş tokuş ölçüsüne göre, bünyesinde birleşilen ortaklıkta, kendiliğinden ortaklık payı kazanması şeklinde tanımlanabilir(Poroy ve diğ., 1995, 87).

Literatürde stratejik işbirliklerine getirilen farklı tanımlamalar bulunduğu görülmektedir. Bu tanımlama farklılıkları, araştırmacıların, işbirliği faaliyetlerinin niteliğine yönelik farklı algılamalarından kaynaklanmaktadır. Tanımlama konusunda ortak bir yaklaşımın bulunmaması, hangi yapılaşmaların 'stratejik' bir işbirliği olduğu ve hangilerinin olmadığı konusunu doğal olarak etkilemektedir.

Jorde ve Teece (1992) stratejik işbirliklerini, iki ya da daha çok işletmenin taahhütleriyle karakterize edilen ve ortak bir amaca yönelen iki ya da çok taraflı ilişkiler olarak tanımlamışlardır (Osland ve Yaprak, 1993: 284).

Mowery (1988)'ye göre stratejik işbirlikleri, ürün geliştirme, üretim veya pazarlama alanlarında ulusal sınırları bir uçtan diğerine dek kapsayan ve bu sınırları aşan, pazarlarda işletmeler arasında basit düzeydeki alım satım işlemlerini kapsamayan, "ortakların sermaye, teknoloji ve benzeri diğer varlıklarının katılımını içeren" işletmeler arası birlikteliktir (Osland ve Yaprak, 1993: 285).

Gulati (1998), stratejik işbirliklerini, işletmeler arasında kaynakların değişimini, paylaşımını, ürün, hizmet ve/veya teknolojilerin ortaklaşa geliştirilmesini kapsayan, yatay ve dikey uzantılarla genişleyebilen, geniş bir motivasyonlar ve amaçlar dizisinin sonucu olan gönüllü düzenlemeler olarak tanımlamaktadır.

Bu tanımlar ışığında, stratejik işbirliklerini şu özelliklerle ifade etmek mümkündür;

- Stratejik işbirlikleri iki ya da daha çok sayıda bağımsız işletmeyi kapsamaktadır.
- Amaç, planlanan bazı faaliyetlerin orta vadeden uzun vadeye uzanan bir süreçte paylaşımıdır. Bu aynı zamanda da işbirliklerini 'stratejik' yapan bir faktördür.
- Stratejik işbirlikleri sermaye anlaşmalarını veya pay senetleri değişimlerini içerirler. Bu pay senetlerinin miktarı kontrolü ele geçirmek için gereken miktardan daha az olmalıdır.

Stratejik işbirliği yaklaşımında etkili olan motivasyonel faktörleri inceleyen araştırmacılar, bir yandan mevcut pazarlarda elde edilebilecek avantajları ve diğer yandan da söz konusu stratejinin yeni pazarlara girmede ortaya koyabileceği fonksiyonları, güdüleyici faktörler olarak ele almışlardır (Özgen vd, 1995:5; Morrison, 1994:25).

Şekil 1. Bir Stratejik İşbirliğinde Tarafların Sağladığı Katkılar

Yerel Ortağın Sağladığı Genel Katkılar	
Yerel Politikalara İlişkin Bilgi	% 70
Hükümet Düzenlemelerine İlişkin Bilgi	% 68
Bölgesel Gümrüklerle İlgili Bilgi	% 68
Bölgesel Pazarlara İlişkin Bilgi	% 65
Bölgesel Tanınmışlık	% 58
Finansal Katkılar	% 58
Bölgesel Pazarlara Giriş	% 54
Yabancı Ortağın Sağladığı Genel Katkılar	
Süreç Teknolojisi	% 74
Ürün Teknolojisi	% 72
Uluslararası Tanınmışlık	% 70
Finansal Katkılar	% 65
Yönetimsel Know-How	% 59

Kaynak: Miller ve Glen (1996:6-7)

1.2. Şirket Birleşmelerinin Nedenleri

İşletmeleri dışsal büyümeye iten nedenler genel olarak, finansman kolaylığı, sermaye piyasasının birleşmeyi olumlu karşılaması ve vergi yasalarının sağladığı üstünlükler olarak ifade edilebilir.

1.2.1. Finansman Kolaylığı

Özellikle, küçük ve orta büyüklükteki işletme sahipleri, işletmelerini iç kaynaklarla büyütme sorunuyla karşı karşıya kalırlar. Böyle bir durumda, büyük bir işletmenin birleşme önerisini kabul etmekte ve işletmelerin bedelinin, nakden değil, satın alan işletmeye ait pay senetleriyle yapılmasını tercih edebilmektedirler. Böylece girişimciler çocuklarına büyük bir işletmenin pay senetlerini bırakmaktadırlar. Öte yandan, satın alan işletme açısından da nakit çıkışı olmadığından, ek fon gereksinimi söz konusu

olmamaktadır. Böylece, birleşme yeni bir yatırıma göre nakit gereksinimini büyük ölçüde azaltmaktadır.

1.2.2. Sermaye Piyasasının Birleşmeyi Olumlu Karşılması

Birleşmeyi teşvik eden bir başka faktör de, birleşmenin sermaye piyasası tarafından olumlu karşılanmasıdır. Büyük işletmelerin gelirleri daha küçük bir iskonto oranından indirildiğinden, piyasa değerleri de yüksek olmaktadır. Böylece, işletmeler birleştiklerinde yeni işletmenin pay başına kazançları artmakta, ayrıca iskonto oranı düşeceğinden, işletmenin değeri yükselmektedir. Başka bir ifadeyle, işletmelerin birleşme sonucundaki piyasa değerleri, birleşmeden önceki tek tek toplam piyasa değerlerinden büyük olmaktadır.

1.2.3. Vergi Yasalarının Sağladığı Üstünlükler

İşletmeleri birleşmeye iten faktörlerden biri de kar veya zararlarını birleşme yoluyla ileri ve geriye taşıyabilmeleridir. Karlı bir işletme, zarar eden bir işletmeyi satın aldığı anda vergi kanunları çerçevesinde birleşmenin sağlayacağı kar üzerinden vergi ödeyecektir. Böylece, kar eden bir işletme zarar eden bir işletmeyi satın aldığı anda, mahsup yaparak vergiden tasarruf sağlayabilecektir.

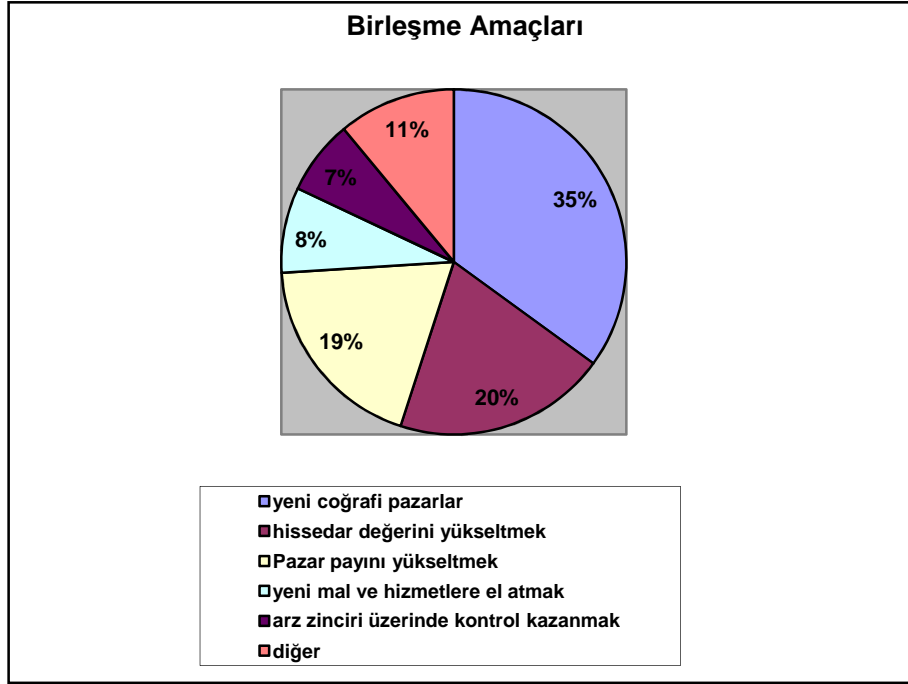
Öte yandan, zarar eden bir işletmenin kar eden bir işletmeyi aktif ve pasifiyle satın alması durumunda da aynı üstünlük söz konusudur. Ülkemizde aktif ve pasifi ile satın alınan bir işletmenin, geçmiş yıl zararları, satın alan işletmenin kurum kazancından indirilebilmektedir.

Tablo 1. Alıcı ve Satıcıları Birleşmeye İten Etkenler

<i>Satıcılar Açısından</i>	<i>Alıcılar Açısından</i>
Emekli olma isteği	Büyüme isteği
Halefinin olmayışı	Karı artırma fırsatı
İşte karşılaşılan güçlükler	Çeşitlendirme isteği
Rekabetteki başarısızlık (yeteneksizlik)	Rakipleri satınalma stratejisi
Sermaye artışı sağlayamama	Fazla sermayeyi kullanma
Yetersiz dağıtım sistemi	Yeni veya daha verimli dağıtım kanallarına ulaşma
Çeşitlendirme imkanlarına sahip olmama	Yeni ürünler veya coğrafi alanlara genişleme
Yaş ve sağlık sorunları	Belirli kişilere, varlıklara veya işkoluna duyulan ihtiyaç
Acil olarak paraya ihtiyaç duymak	Yeni veya gelişen teknolojilere ulaşmak
Şirket sahipleri arasında yaşanan sorunlar ve uzlaşma sağlanamaması	Anahtar konumundaki kaynak veya personele ulaşmak
Anahtar konumdaki müşteri / çalışanlarını kaybetme	Satıcı ve alıcının mevcut çalışmalarındaki stratejik uyum

Kaynak: Sherman (1988:13)

Şekil 2. KPMG Araştırmasına Göre Birleşmelerin Amaçları



Kaynak: Aslan (2000:25)

1.3. Birleşme Türleri

1.3.1. Devralma Yolu ile Birleşme

Bir şirketin diğer bir şirketi devralması yoluyla birleşme durumunda, devralınan şirketin tüzel kişiliğinin sona ermesine karşılık, devralan şirketin tüzel kişiliği devam etmektedir. Türk hukuku çerçevesinde ticaret ortaklıklarının devralma yolu ile birleşmesi, 'en az bir ortaklığın, ortaklarının başka bir ortaklığa alınması karşılığında malvarlığı veya işletmesini aktif ve pasifleriyle bir bütün olarak o ortaklığa devrederek tasfiyesiz dağılması' olarak tanımlanıyor. Bu tür birleşmelerde bir şirket sona ererken diğer şirket varlığını sürdürüyor. Bu süreçte devralınan şirketin varlıkları ve borçları devralan şirkete geçiyor ve devralan şirket, devraldığı şirketin hisselerini; kendi hisse senetlerini, tahvillerini vererek veya nakden ödeme yaparak satın alıyor(Erdoğan, 1999, 281).

1.3.2. Yeni Şirket Kurulması Yolu ile Birleşme

Yeni şirket kurulması yolu ile sağlanan birleşmelerde ise her iki şirketin tüzel kişiliği sona ermekte ve yeni bir tüzel kişilik oluşturulmaktadır. Türk hukuku çerçevesinde yeni

ortaklık kurulması yoluyla birleşme, ‘en az iki ortaklığın, ortaklarının yeni kurulan bir ortaklığa alınmaları karşılığında malvarlıkları veya işletmelerini aktif ve pasifleriyle birer bütün olarak bu ortaklığa devrederek tasfiyesiz dağılmaları sonucunda iki veya daha çok ortaklığın tek bir ortaklık durumuna gelmesi’ olarak tanımlanmaktadır(Erdoğan, 1999, 289). Birleşen şirketlerin varlıklarının ve borçlarının tamamının yeni kurulan şirkete devredilmesi söz konusudur. Yine, birleşen şirketlerin ortaklarının hakları korunarak, ortağı oldukları şirketin hisselerine karşılık, yeni kurulan şirketin hisselerinden vermek veya başka bir menkul kıymet yahut nakit para ödemek de mümkün olmaktadır. Devralma yolu ile birleşme ve yeni bir şirket kurulması ile birleşmenin kuralları temel olarak aynıdır. Sonuçta birleşen şirketlerin varlık ve borçları aynı çatı altında toplanmaktadır.

Birleşmelerde önemli bir nokta; bedelin nakden mi hisse senedi verilme yoluyla mı ödeneceğidir. Hisse senedi verilme yoluyla yapılacak ödemelerin bazı üstün ama sakıncalı yönleri bulunmaktadır. Göze çarpıcı yön, alıcı durumda olan şirket açısından olası bir finansman sorununa set çekilmesidir. Artan sermaye nedeniyle çıkarılacak hisse senetleri bedeli ödemede kullanılabilir. Nakden ödeme yapılmadıkça kalındığı takdirde, şirket sermaye artırımına gidebilir; ancak yeni çıkarılacak hisse senetlerinin sermaye piyasalarında satışa sunulması reklam, ödenecek komisyon gibi nedenlerle sermaye maliyetini artırmaktadır. Birleşen şirketlerin ortakları açısından da bedelin nakden veya hisse senedi olarak alınması seçeneklerinin birbirine kıyasla üstün fakat sakıncalı yönleri bulunmaktadır. Bedelin hisse senedi olarak alınmasının sakıncalı yönü, hisse senedinin piyasa değerinin ileride düşmesi olasılığı. Buna karşın birleşmeden sağlanması amaçlanan faydalara ortak olunmaktadır. Uygulamada nakden veya hisse senedi verilerek ödeme seçenekleri arasında orta yollar vardır. Örneğin değer bir bölümünün nakden, bir bölümünün hisse senedi verilmesi suretiyle ödenebilir.

1.4. Şirket Birleşmelerinin Şekilleri

Birleşmeler genelde dört şekilde olur.

1.4.1. Yatay Birleşme

Bir firmanın faaliyette bulunduğu işkolunda yer alan rakip bir firma yada firmalarla birleşmesidir. Bazı durumlarda bu tür birleşmeler, bir araya gelen şirketlerin pazarda önemli bir güç haline gelmelerine ve rekabeti engelleyici etkilere neden olmaları sebebiyle “antitrust” (tekelleşim engelleyici, anti tröst) yasalarıyla engellenmeye çalışılmaktadır. Şirketleri yatay birleşmeye yönelten sebepleri; ölçek ekonomilerinden (economies of scale) faydalanma, pazar payını artırma, coğrafi anlamda genişleme, üretimde uzmanlaşma, kaynakların etkin kullanımı, mal ve hizmet pazarlaması ve dağıtım kanallarında avantaj sağlama vb. olarak sayılabilir. Ayrıca yatay birleşmelerden beklenen yararlar şunlardır.¹

- Kaynakların etkin kullanımına zemin hazırlamak,
- Üretimde İhtisaslaşma ve üretim maliyetlerinde tasarruf,
- Mal ve hizmet pazarlamasında, dağıtım kanallarında avantajlı duruma yükselmek,
- Üretim teknolojisinde ve diğer konularda iş birliği,
- Birleşme öncesinde aleyhte gelişen rekabetin ortadan kalkması ile ortak amaçlara yönelme imkanının doğması

Örneğin; Pınar Et ile Maret’in birleşmesi halinde yatay birleşme olur.

Kolaylıkla görülebileceği gibi yatay birleşme aynı iş kolunda ve rakipler aleyhine gerçekleşen bir birleşmedir.

Amerika’da 347 işletmenin üst düzey yöneticilerine yollanan soru formlarından çıkan sonuçlara göre, işletmeleri yatay birleşmeye götüren güdüler şunlardır.

- Daha hızlı büyümeyi sağlamak,
- Ölçek ekonomilerinin sağlayacağı kazançlar,
- Pazar Payını arttırmak,
- Coğrafi olarak genişlemek,

¹ İşletme Birleşmeleri ve Muhasebesi, Dr. Hüseyin Akay İstanbul 1997, s.19 yazar -Compare J. Solomon; “Economics” Printice Hall, 1991, s.252-259. den alıntı yapılmıştır.

- Pay senetlerinin piyasa değerini arttırmak,
- Ürün karışımı genişletmek ve geliştirmektir.

1.4.2. Dikey Birleşme

Belli bir malın üretimden satışa kadar birbirini izleyen aşamalarının aynı firmanın bünyesinde toplanmasıdır. Örneğin bir malın üreticisiyle satıcısı, dağıtıcısı, pazarlamacısı arasında gerçekleştirilecek birleşmeler bu türe girmektedir. Firma, ürettiği ürünün hammaddesinin üretimden kendisine ulaşmasına kadar geçen evrelerde yer alan firmalarla birleşirse “geriye yönelik”, ürettiği ürünün kendisinden çıkıp son kullanıcıya ulaşmaya kadar geçen evrelerde yer alan firmalarla birleşirse “ileriye yönelik” dikey birleşmeden bahsedilir. Geriye yönelik dikey birleşmelerin faydaları olarak istenilen kalite ve miktarda hammaddeye istenilen zamanda ve uygun koşullarla ulaşılabilme sayılabilir. İleriye yönelik dikey birleşmelerde ise, şirketler pazarlama fonksiyonunda sinerji etkisinden yararlanırlar. Bu şekilde ürettikleri mal ve hizmetlerin pazarlanmasında bir takım avantajlar sağlarlar. Dikey birleşmelerde genel olarak amaç hammaddeyi kontrol etme, yada üretilen mal ve hizmetin dağıtım ve pazarlamasını da üstlenmektir.²

Örneğin, Aksu Yün Şirketi'nin, Yapağı Tiftik A.Ş. ile (geriye doğru dikey birleşme) veya Yapağı Tiftik A.Ş.'nin Aksu Yün Şirketi ile (ileriye doğru dikey büyüme) birleşmeleri birer dikey birleşme olabilir.

Eğer birleşme geriye doğru dikey birleşme ise, yani şirket kendisine hammadde, yarı malzeme sağlayan bir şirket ile birleşiyorsa, gerekli girdiler istenen zamanda, istenen kalitede ve istenen miktarda temin edebilme imkanına erişir. Bunun yanında, önceden daha yüksek maliyetle sağlanan girdiler bu yolla daha düşük maliyetle üretilebilir.

Birleşme ileri doğru dikey birleşme ise, şirket ürettiği malın pazarlamasında karşılaştığı sorunlar konusunda birtakım avantajlar kazanır. Mamul stokunu azaltabilir, üretim planlarını daha gerçekçi kılabilir.

Dikey Şirket birleşmelerinin en çok karşılaşılan dezavantajları şöyle sıralanabilir,

² İşletme Birleşmeleri ve Muhasebesi, Dr. Hüseyin Akay İstanbul 1997, s.20. Steiner, P.O.; “Mergers, Motives, Effects, Policies” University of Michigan Press, 1975 s.71.

- Üretimin çeşitli aşamalarında üretim kapasiteleri arasında oransızlık olması,
- Kamuoyu ve hükümet baskısı,
- İşletme faaliyetlerinin esnek olmaması,
- Yönetim kademelerinin genişlemesi,
- Uzlaşma derecesinin düşmesi,
- Ara malların maliyeti üzerinde, doğrudan rekabetçi baskıların az olmasıdır.

1.4.3. Karma Birleşme

Bir firmanın kendi esas faaliyeti dışındaki bir sektörden bir firma yada firmalarla birleşmesidir. Bu tür birleşmelerin çeşitli nedenleri vardır. Örneğin firmalar bu tür birleşmelerle nakit akışlarını daha düzenli hale getirebilecek ve daha az riskli görüneceklerdir. Bu birleşme türünün altındaki mantık risk dağıtımıdır. Birbiriyle ilişkisiz alanlarda faaliyet gösteren işletmeler büyüme ve risk dağıtımını amacıyla birleşirler. Bir medya şirketinin kimyasal üreticisi bir şirketle birleşmesi bu türe örnek verilebilir. Son 15 yıldaki birleşmelerin yaklaşık yüzde 35 i aykırı birleşme kapsamına girmektedir.

Karma birleşmeler ABD ve Almanya'da alışılmış ve yaygın bir sınıflandırma olarak 3 alt sınıfa ayrılır. Bunlar;

1.4.3.1. Ürün Genişletme

Bu tür birleşmelerde birleşen şirketlerin üretim veya dağıtım bölümleri fonksiyonel olarak benzerdir ve üretilen ürünler bakımından şirketler arasında doğrudan bir rekabet bulunmamaktadır.

1.4.3.2. Pazar Genişletme

Bu tür karma birleşmelerde, birleşen şirketler aynı ürünü üretirler, fakat farklı coğrafi pazarlarda pazarlama faaliyetinde bulunurlar. A bölgesinde ürünlerini üreten ve pazarlayan bir firmanın, B bölgesinde aynı faaliyette bulunan bir işletme ile birleşmesi bu tür birleşmeye örnek olarak verilebilir. Böylece birleşme yoluyla şirketler ürünlerini daha geniş alanlarda pazarlama olanağına kavuşmaktadırlar.

1.4.3.3. Saf Karma Birleşmeler

Saf Karma birleşmelerde, şirketler arasında ne üretim ne de pazarlama alanında herhangi bir ilişki bulunmamakta, birleşme tamamen farklı alanlarda faaliyette bulunan şirketler arasında yapılmaktadır. Bu türde oluşan firmaların iki önemli özelliği bulunmaktadır. Bu firmalar üretim, pazarlama, mühendislik, araştırma gibi spesifik fonksiyonlarda farklı yetenekler gerektiren çeşitli endüstrilerde geniş bir yelpazeye sahiptir. İkinci olarak çeşitlendirme temel olarak dahili gelişme ile değil, harici satın alma ve birleşmelerle başarılır. Bu türün en önemli avantajı çeşitlendirme yolu ile şirketin ve hissedarların risklerini dağıtmaktır. En büyük çok uluslu şirketlerden Unilever gıda, deterjan, kimya, kağıt, plastik, hayvan yiyeceği, ambalaj ve tropik ürünler gibi alanlarda 75 ülkede faaliyet göstererek zarara karşı korunmaktadır.

Karma birleşmeler konusunda yapılan diğer bir sınıflamaya göre ise bu tür birleşmeler yine 3 e ayrılmaktadır.

▪ Yerel Çapraz Birleşmeler

Aynı yerde faaliyet gösteren, birbirleriyle ilişkileri bulunmayan firmaların birleşmesidir. Bu tür birleşmeler, işletmelere yasal düzenlemeler konusunda kolaylık sağlar.

▪ Ulusal Çapraz Birleşmeler:

Aynı ülke sınırları içinde faaliyet gösteren işletmelerin birleşmesiyle oluşur. Bu sayede ülke çapında daha yaygın etkili dağıtım ve pazarlama faaliyetleri yürütme olanağı doğar. Tamamlayıcı kaynaklara sahip 2 şirket birleştiklerinde ayrı ayrı sahip olduklarından daha fazla değere ve yeni olanaklara sahip olurlar.

▪ Uluslar Arası Çapraz Birleşmeler:

Farklı ülkelerde teknik ve ekonomik yönden bağımsız ürün ve hizmet faaliyetleri gösteren iki şirketin birleşmesiyle meydana gelir. Bir şirket büyük ölçekte üretim için girdiye sahip olmasına rağmen yeterli dağıtım kanallarına sahip değil ise bu yeteneklere sahip bir şirketle birleşerek ürünün uluslar arası düzeyde daha çabuk tüketiciye ulaşmasını sağlamaktadır.

Karma birleşme faaliyetinde birleşmenin hisse senedi sahipleri için bir değer yaratabilmesi için şu koşulların yerine getirilmesi gerekir.

- a. Birleşen şirketler için beklenen nakit akımlarının alternatif bir yatırımın gerçekleştirilebileceği nakit akımından daha büyük olması,
- b. Bu nakit akımının değişkenliğinin az olması. Eğer bu koşullar sağlanmazsa şirketlerin hisse senedi sahipleri açısından bir kazançtan çok kayıp söz konusu olabilecektir.³

1.4.4. Coğrafi Birleşme

Coğrafi birleşmelerde işletmeler, buldukları ülke sınırlarının ötesinde, gerek ileriye doğru, gerekse yatay ve doğrudan ilgili olmayan işletmelerle birleşerek uluslararası ve uluslar ötesi faaliyetler gösterebilmektedir. Amerikan sermayeli yabancı bir bankanın ülkemizdeki bir banka ile birleşmesi buna örnek olarak verilebilir.

1.5. Büyüme Stratejileri

Şirketler genel olarak 2 tür büyüme stratejisi izlerler; İçsel Büyüme ve Dışsal büyüme.

1.5.1. İçsel Büyüme

İç büyüme, firmaların kendi olanaklarıyla, faaliyetlerinin sonucu yarattıkları veya dışarıdan sağladıkları kaynakları yeni yatırımlara tahsis etmek büyümeleri olarak nitelendirilmektedir. Bu tür büyümede esas olan firmaların kendi olanaklarını kullanarak büyümeleridir. Bu yolla büyümeyi hedefleyen işletmelerin izleyecekleri büyüme stratejileri 2 grupta incelenebilir: Bunlar; mevcut pazar alanında kalarak büyüme ve yeni pazar alanına girerek büyümedir.

1.5.2. Dışsal Büyüme

Dış büyüme, bir firmanın diğer firma tamamını veya bir bölümünü ele geçirerek veya yönetimlerini denetim altına alarak büyümesi olarak tanımlanabilir. Firmalar, yalnız kendi yarattıkları olanaklarla büyüme yerine, diğer firmaları tamamen veya kısmen satın alarak veya yönetimlerini ellerine geçirerek büyüme seçeneğini bazı koşullarda yeğlemektedirler. Bu büyüme yöntemi, ekonomik yapının gelişmesi, üretim tekniğinin

³ İşletme finansmanı, Doç. Dr. Muharrem Özdemir, Sakarya üniversitesi Matbaası 1995, s, 191.

değişmesi yeni üretim yöntemlerinin örnek olaya konulmasıyla özellikle 20. y.y. başından itibaren önem kazanmış ve batı ülkelerinde büyük ölçüde uygulanmaya başlamıştır.

Kurulu kapasiteler aynı elde birleşme (füzyon) yolu ile yada konsolidasyon yolu ile toplanabileceği gibi tröst yada kartellerin kontrolüne verilerek de büyük birim yada gruplar elde edilebilir.

İşletme dışı büyüme stratejisi olarak üç değişik yol seçilebilir. Bunlar;

1.5.2.1. Birleşme

Birleşme, iki yada daha fazla şirketin tüm kaynaklarını bir araya getirerek hukuki varlıklarını kaybetmeleri ve ortaya yeni bir işletme olarak çıkmalarını ifade eder. İşletmelerin birleşerek büyümelerinde uygulanacak diğer yöntemde ortak bir grup politikası oluşturan eski şirketler hukuki varlıklarını korurken, daha üst konumda oy çoğunluğu sağlayacak ölçüde bu şirketlerin hisse senetlerini elinde bulunduran holding şirket teşkil edilmesidir.

1.5.2.2. Satın alma

Gerçekte birleşmenin değişik bir şekli olan satın alma stratejisi yeni bir pazara girmek veya mevcut bir pazarda etkinliğini arttırmak amacıyla, bir veya daha fazla işletmenin alacak ve borçlarıyla birlikte tüm varlıklarının satın alan şirketin varlıklarına eklenmesidir. Satın alan şirket hukuki varlığına devam ederken satın alınan şirketin hukuki varlığı son bulur.

1.5.2.3. İş Birliği

Belirli bir amacı tek başına gerçekleştiremeyeceğini fark eden işletmeler, bazen başkalarıyla ortak hareket ederek ihtiyaç duyduğu kaynak ve yardımları temin eder.

İşbirliği stratejileri resmi ve gayri resmi olarak 2 ye ayrılır.

1.5.2.3.1. Resmi İş Birliği Stratejileri

1. Ortak Girişim (Joint Venture): Ortak girişim(yatırım) iki yada daha fazla şirketin bir araya gelerek belirli bir ürün veya pazar alanında iş birliği yapmalarıdır.

1. Lisans Anlaşmaları:Lisans anlaşması, patent hakkı nedeniyle korunan belirli bir ürünün üretilmesine veya pazarlanmasına izin veren bir işbirliğidir.
2. Satış acenteliği: Bir işletmenin, ürünlerinin satışını acentelik veya satış yetkisi vererek başka bir işletmeye devredilmesidir.
3. Franchising: Bir işletme sistemi çerçevesinde yapılan satış etkinliklerinde denenmiş kendini ispat etmiş bir markanın desteği ve güvencesi altında iş yapan, birbirinin kopyası olan ve franchisee olarak adlandırılan firmaların mal ve hizmet üretimine ve pazarlamasına yönelik olarak belli bir bedel karşılığında söz konusu marka ve sistemin sahibi olan francisör ile girişmiş oldukları bağımsız bir ticari ilişki türüdür.
4. Risk Sermayesi: Bir risk sermayedarı tarafından, büyümeye yönelmiş büyük yada orta büyüklükteki bir işletmenin hedeflerine ulaşabilmesini sağlamak için ve bu işletmede küçük bir paya veya bunu elde etmek için feshedilmez haklara sahip olarak yapılan bir özkaynak yada öz kaynak benzeri yatırım risk sermayesi olarak adlandırılır.
5. Fason Üretim: Genel olarak iki endüstri firması arasında değişim ilişkisi olarak tanımlanan fason üretimde, fason çalışan firma sözleşmenin koşullarına uygun olarak belirtilen türde, kalitede ve miktarda üretim yaparak yine sözleşmede belirtilen tarihte ürettiği ürünü teslim etmekle, fason üretim yapan firma ise, belirtilen zaman ve miktarlarda ödeme yaparak ürünü teslim almakla yükümlüdür.

1.5.2.3.2. Gayri Resmi İş Birliği Stratejileri

1. Kişisel Sözlü Anlaşmalar (Gentlemen's Agreements): İşletmeler piyasadaki durumlarını kuvvetlendirmek için aralarında birtakım anlaşmalar yapmaktadırlar. Bunlardan biri de protokol denilen kişisel sözlü anlaşmalardır. Çoğu zaman kartellerin yasak olduğu ülkelerde görülen bu işbirliğinde hukuksal anlamda bir zorlayıcılık bulunmaz. Kişisel sözlü anlaşmalara Almanya da “ kahvaltı kartelleri” de denmektedir. Karşılıklı güvene dayanan bu anlaşmalar genellikle rekabetin ortadan kaldırılmasına yöneliktir.
2. Karteller, pools, Anlaşma Birlikleri (Associations Agreements): Kartel, hukuki ve ekonomik yönden bağımsız olan, aynı faaliyette bulunan işletmelerin aralarında yaptıkları sözleşmeye dayanan bir iş birliği türüdür. Kartelleşme de piyasadaki rekabeti

ortadan kaldırarak tekelleşmeye gitme amacı güdülebileceği gibi tamamen ekonomik düşüncelerle tek tek işletmelerin etkinliğini arttırmaya yönelik bir iş birliği de amaçlanabilir.

Karteller anlaştıkları özelliklerine göre,

- Fiyat kartelleri,
- Satış kartelleri,
- Kontenjan kartelleri,
- Üretim kartelleri,
- Ödeme koşullarını belirleyen karteller

biçiminde çeşitlere ayrılabilir.

3. Ortak Çıkar Grupları (Commonities of Interest): Ortak çıkar gruplarında çeşitli işletmelerin pay senetleri belirli bir gurubun elinde toplanmaktadır. Genellikle bu grubu aile üyeleri yada birbirine çok yakın kişiler oluşturur. Söz konusu grup ayrı ayrı işletmeleri tek bir amaç doğrultusunda yönetebilir.

4. Yönetim Kurullarının Aynı Üyelerden Oluşması Nedeniyle İş Birliği İçinde Çalışan İşletmeler (Interlocking Directorates): İki yada daha fazla işletmenin yönetim kurullarını aynı kişilerin oluşturması durumunda, genellikle ayrı ayrı işletmelerde, birleştirilmiş bir politika söz konusudur. Bu yol tröstleşme açısından önemli olduğu için çeşitli yasalarla önlenmeye çalışılmaktadır

5. Satın alma ve Satış Anlaşmaları (Purchase and Sale Contracts): İki yada daha fazla işletme, kendi aralarında satın alma veya satış anlaşmaları yaparak maliyetini düşürme ve rekabet güçlerini artırma yoluna gidilebilir.

1.6. Türkiye’de ve Dünyada Birleşme Eğilimleri ve Birleşme Süreci

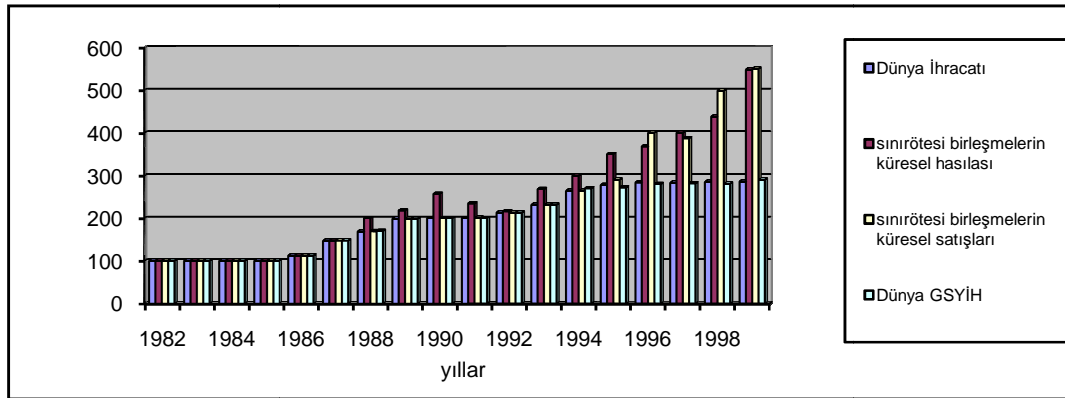
1.6.1. Dünya Ekonomisinde Ticaret ve Yatırımlardaki Gelişmeler

Günümüzün dışa açık ve rekabetçi şirketleri, gerek kendi ulusal pazarlarında gerekse uluslararası pazarlarda başarılı olmak için farklılaşan stratejileri izlemektedir. Endüstri Devrimi’nden sonra ve özellikle 20. y.y.’ın sonlarına doğru dünya ticaret hacmi,

uluslararası sermaye hareketleri, ekonomik ilişkilerin bilinen başlangıcından bu güne dek hiç olmadığı kadar hızla bir yükselme eğilimi içine girmiştir. Bu ortamda, işletmelerin faaliyetlerini yalnızca ulusal bazda düzenlemeleri, küresel rekabet şartlarında yok olmalarına karar verebilecek sonuçlar doğurmuştur(Aslan, 1982, 5).

Son yirmi yıl içinde dünya hasılası yaklaşık iki kat artmıştır. Buna karşılık küreselleşmenin getirdiği ticaret serbestliği ve uluslararası girişimler sonucunda sayıları artan bileşen şirketlerin yarattığı hasıla yaklaşık 4.5 kat artmıştır.

Şekil 3.1982-99 Arası Dünya GSYİH'sı , İhracatı, Sınır ötesi birleşmelerin küresel satışları ve üretiminin büyüme trendleri



Kaynak: Aslan (2000:27)

Ticaret hacmindeki artışa ve sermaye hareketlerindeki değişime etki eden faktörlere değinmeden önce, dünya ticaretinde ve sermaye hareketlerindeki değişim trendinin işletmelere etkileri incelendiğinde karşılaşılan başlıca unsurlar şöyle sayılabilir:

- Ticaret hacmi yükselmiştir,
- Ticarete konu olan mallar çeşitlenmiştir,
- Uzmanlaşma artmıştır,
- İşletmelere konu olan mal/hizmetler endüstri mallarına ve özellikle üretimde ileri teknoloji gerektiren mal ve hizmetlere dönüşmüş, insan emeğinin önemi artmıştır,
- Küresel ekonomik, siyasi, teknolojik gelişmeler, işletmelerin faaliyet planlamalarında göz önüne almaları şart olan bir değişken haline gelmiştir,

- İşletmeler planlamalarını ve faaliyetlerini artan bir trendde küresel bazda düzenlemeye başlamıştır. Buna bağlı olarak, uluslar arası faaliyetlere yönelik lisans aşamaları, yetki aşamaları, uluslararası portföy yönetimi, şirket birleşmeleri, şirket satın almaları, ortak girişim, konsorsiyum, franchising...vb yeni uygulamalar gelişirken, ihracat, ithalat çeşitlenmiş ve artmış, doğrudan yabancı yatırımlar daha çok tercih edilir hale gelmiştir,
- İşletmeler, hükümet politikalarını yönlendirmeye başlamış ve en önemli güçlerden biri haline gelmişlerdir,
- Ülkeler arasındaki ticari faaliyetler arttığından ülkelerin birbirlerine olan bağımlılıkları da artmıştır. Bağımlılığa dayalı bu ekonomik ilişkiler düzeninin taraflara yansımaları adaletsizce gerçekleşmiş, sermaye sahipleri ile emek sahipleri arasındaki refah farkı açılmış, zengin ülkeler daha çok zenginleşirken, çevre ülkeler refah paylarını kaybetmişlerdir. Öyle ki; 1978 yılında gelişmiş ülkelerde kişi başına gelir yaklaşık 8000 ABD Doları iken 1990 da 23000 ABD Doları'na yükselmiş aynı dönemde gelişmekte olan ülkelerin geliri ortalama 1500 ABD Doları'ndan 2500 ABD Doları'na yükselmiştir.

Dünya ekonomisinde ve işletmecilik anlayışındaki bu değişimin dünya hasılası, ticareti ve birleşen şirketlerin hasılası ve satışlarına etkisi şekil 1 de gösterilmişti. Aşağıda, Tablo 2 de ise doğrudan yabancı yatırımlar ve sınır ötesi birleşmelerdeki değişim açıkça görülmektedir.

Tablo 2. Doğrudan Yabancı Yatırım ve Uluslararası Üretime ait Seçilmiş Göstergeler

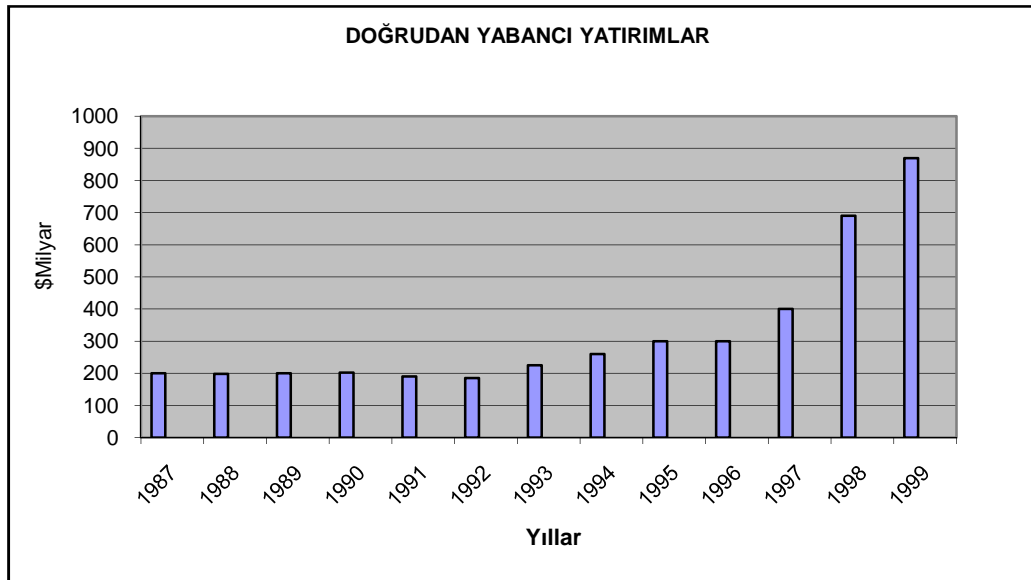
	Cari Fiyatlarla Değeri (Milyar ABD Doları)			Yıllık Büyüme Oranı %				
	1982	1990	2000	1986-1990	1991-1995	1996-2000	2001	1999
DYY Girişi	59	209	651	23.1	21.2	40.2	-40.9	-21.0
DYY Çıkışı	28	242	647	25.7	16.5	35.7	-40.8	-9.0
DYY Giriş Stoğu	802	1954	7123	14.7	9.3	17.2	7.5	7.8
Sınır Birleşmeler ötesi	151	370	25.9	24.0	51.5	-48.1	-37.7
YBŞ Satışları (Yabancı Bağlı Şirket)	2737	5675	17685	16.0	10.1	10.9	9.2	7.4
YBŞ İstihdamı(1000 kişi)	19375	24262	53094	5.5	2.9	14.2	-1.5	5.7

Kaynak: Aslan (2000:27)

Doğrudan yabancı yatırım girişi 1982 den 1999 a yaklaşık 14 kat artarken, doğrudan yabancı yatırım stoku yaklaşık 8 kat artmıştır. Sınır ötesi birleşmelerin değeri 200 yılında 1 trilyon ABD Doları düzeyine yaklaşmış, yabancı bağlı şirketlerin satışları ise 13.5 trilyon ABD Doları seviyesine gelmiştir. Bu gün, uluslar arası faaliyet gösteren şirketlerin yabancı ülkelerdeki bağlı şirketleri 50 milyonun üzerinde insanı istihdam etmektedir. Bununla birlikte son üç yılda gerek doğrudan yabancı yatırımlarda, gerek birleşme ve satın almalarda bir gerileme yaşanmaktadır. 1999 ve 2000 yılları birleşme ve satın almaların zirve yaptığı dönemler olmuşlardır.

Son yirmi yıl içinde artan dışa açılma politikaları, doğrudan yabancı yatırımlarda büyük bir artışa neden olmuştur. 1987 de 200 milyar ADB Doları düzeyinde olan yabancı yatırım girişleri, 2000 yılında 1 trilyon ABD Doları seviyesine yükselmiştir.14 yıl içinde 5 kat artan doğrudan yabancı yatırımların içinde birleşme ve satın almaların payı yüksektir. Örneğin, 1999 yılında 865 milyar ABD Doları olan doğrudan yabancı yatırım girişlerinin 720 milyar ABD Doları birleşme ve satın almalarda oluşmaktadır, bu da toplam doğrudan yabancı yatırımları % 83 ünü oluşturmaktadır.

Şekil 4. 1987-1999 Arası Doğrudan Yabancı Yatırım (DYY) Girişleri



Kaynak: Aslan (2000:27)

Dikkat edilmesi gereken bir nokta, yabancı yatırımların dünyanın her bölgesine eşit olarak dağılmadığı ve özellikle OECD ülkelerine yapıldığıdır. Yıllar itibariyle OECD ülkeleri, yabancı yatırımların hemen hemen hepsini almışlardır.

Tablo 3. Yıllar İtibariyle OECD Ülkelerine Doğrudan Yabancı Yatırım Girişi

Yıllar	DYY Girişi (Milyon ABD Doları)
1991	123.567,3
1992	117.255,6
1993	149.597,7
1994	164.298,3
1995	227.164,1
1996	248.300,4
1997	303.687,7
1998	527.229,0
1999	893.015,8
2000	1.272.631,3
2001	614.548,5
2002	490.618,0

Kaynak: OECD, www.oecd.org, 22.04.2007

Artan ticaret ve yatırım hacmi, teknolojik ilerlemeler, değişen tüketici tercihleri, işletmelerin küresel pazarda daha iyi rekabet edebilme amacıyla büyüme yolunu seçmelerine neden olan faktörlerden bazılarıdır.

Dünyadaki birleşme sürecinde bankacılık sektöründeki birleşmelerin durumu da aşağıdaki gibidir;

- Bankacılık sektöründeki birleşmeler sonrası karlılığın incelendiği bir araştırmada birleşmeden sonraki 5 yılda sektör ortalamasının oldukça üzerinde bir karlılık elde edildiği görülmektedir. (Knapp, Gart, Chaudrhy, 2006)
- 1980-1997 döneminde 558 banka birleşmesinin incelenmesi sonucunda 90lı yıllardaki banka birleşmelerinin 80li yıllardaki birleşmelere göre % 215 daha fazla değer kazandığı gözlenmiştir (Becher, 2000).
- Avrupa'daki uluslararası banka birleşmelerinin bankaların hissedarlarının serveti üzerindeki etkisinin incelendiği başka bir çalışmada hedef(target) bankanın

hissedarlarının ciddi anlamda olumlu kazanımları olurken satın alan bankanın(bidder) hissedarlarının ciddi anlamda bir kazancı olmadığı gözlemlenmiştir. Satın alan(bidder) bankanın daha büyük ve daha etkin olması durumunda hedef(bidding) bankanın hissedarlarının kazancı daha da artmaktadır (Rad ve Beek, 1999).

- 90lı yıllardaki banka birleşmeleri sonucu oluşan etkinliğin etkisini ölçmek için 9 birleşmenin incelendiği bir çalışmada sadece 4 birleşmede maliyet azaltma konusunda başarılı olunmuştur. Maliyet düşürme sağlanamayan diğer 5 projede kesin olmamakla birlikte en büyük etkenin veri işleme sistemlerinin entegrasyonundaki zorluklar olduğu belirtilmiştir (Rhoades, 1998).
- Stratejik benzerliklerin Avrupa'daki bankaların birleşme sonrası performansına etkisini inceleyen bir çalışmada genelde tüm birleşmelerde performansın arttığı gözlenmiştir. Aynı ülke içinde yaşanan ve borç, maliyet, gelir, büyüklük stratejileri farklı olan iki bankanın birleşmesinde entegrasyonunun maliyetinin oldukça yüksek olduğu belirtilmiştir. Uluslararası birleşmeler için borç ve kredi riski stratejileri farklı bankaların entegrasyonu daha yüksek performans sağlarken, sermaye ve maliyet yapıları farklı bankaların birleşmesi performansı negatif etkilemiştir (Altunbaş, Marques, 2007).

1.6.2. Türkiye'de Şirket Birleşmeleri

Türkiye'de, şirket birleşmeleri ile ilgili istatistiki veriler oldukça sınırlıdır. Özellikle geçmişe yönelik tarihi veriler bulunmamaktadır. Bu nedenle, birleşme ve devralmalar konusunda sayısal bilgi verebilmek çoğu zaman mümkün olmamaktadır.

Ülkemizde gerçekleştirilen şirket birleşmelerinin bilinen en eski tarihlisi 1874 yılında gerçekleşen Avusturya sermayeli Avusturya-Osmanlı Bankası ile Fransız-İngiliz sermayeli Bank-ı Osman-i Şahane'nin birleşmesidir (Nurhan, 1990, 31).

Türkiye'de şirket birleşmeleri daha çok 1950'li yıllardan sonra, özellikle kamu ve bankacılık sektöründe görülmeye başlanmıştır. Bu dönemde birleşmeler daha çok zor durumda olan bankaların ekonomiye tekrar kazandırılması, kurtarılması amacıyla yapılmıştır. Bankacılık kesiminde gerçekleştirilen birleşmeler için genel bir kural olarak; resesyon dönemlerinde zor durumdaki bankaların diğerlerince devralındığı,

yükselen piyasa koşullarında ise büyüme amaçlı birleşmelerin gerçekleştiği söylenebilir. 1933 yılında gerçekleştirilen Türkiye Sanayi ve Kredi Bankasının Sümerbank'a devri ile Üsküdar Bankası'nın Türk Ticaret Bankası'na devri, 1930'lu yıllarda tüm dünyada yaşanan ekonomik bunalım sonucu bankacılık sektöründe yaşanan sıkıntıların sonucudur. Aynı şekilde 1958 istikrar programından sonra başlayan bunalım neticesinde 1959 yılında Muha Bank ve Tümsü Bank, Türkiye Birleşik Tasarruf ve Kredi Bankası çatısı altında, mali yapıları zayıf olan Türk Ekspres Bankası ile Buğday Bankası 1962 yılında Anadolu Bankası çatısı altında birleştirilmiştir. 1963 yılında ise Ankara, İstanbul ve İzmir Halk Sandıkları Halk Bankasına devredilmiştir. 1980 sonrasında yaşanan ekonomik krizlere paralel olarak zor durumdaki bankalar birleştirilmişlerdir. 1983 yılında İstanbul Bankası, Hisarbank ve Odibank, 1984 yılında ise İstanbul Emniyet Sandığı T.C. Ziraat Bankası ile birleştirilmiştir. 1988 yılında Anadolu Bankası ile Emlak Kredi Bankası Türkiye Emlak Bankası adı altında bir araya gelmişlerdir. 1989 yılında T.C. Turizm Bankası Türkiye Kalkınma Bankası ile 1992 yılında Türkiye Öğretmenler Bankası Türkiye Halk Bankası ile yine aynı yıl Denizcilik Bankası Türkiye Emlak Bankası ile birleştirilmiştir (Kılıç, DPT:2509, 29). Görüldüğü üzere bu birleşme ve devirler genelde zor durumdaki bankalar arasında gerçekleştirilmiş veya zor durumdaki bir banka daha sağlam olan bir başkasına devredilmiştir. Bu nedenle de birleşmelerden beklenen sinerji etkisi oluşmamıştır.

Ülkemizde sadece bankacılık sektöründe değil, diğer sektörlerde de 1980 sonrası uygulamaya konulan istikrar tedbirleri ile dışa açılma, liberalleşme, serbest pazar ekonomisine geçiş teşvik edilmiş, bunun sonucunda birleşmeler daha da önem kazanmıştır. Öte yandan yabancı şirketlerle birleşmeler de gündeme gelmiş olup bu durumu oluşturan faktörleri şu şekilde sıralayabiliriz (Kılıç, DPT:2509, 34).

- a. Özellikle Japon şirketlerinin Türkiye'yi Avrupa pazarına girmek için köprü olarak görmesi (ileride Avrupa Birliği'ne gireceği varsayımının da bu görüşte etkisi vardır).
- b. Türkiye'deki ucuz işgücü ve Avrupa pazarlarına yakınlık.
- c. Avrupa Birliği'ne hazırlık içinde olan Türkiye'deki büyük sanayi gruplarının, bu piyasalardaki rekabet gücünü artırmak amacıyla, yeni teknoloji yatırımlarına yönelme zorunluluğu duymaları ve bunun gerektirdiği sermaye ve bilgi birikimini (know-how) yabancı ortak temin ederek karşılamayı düşünmeleri (aynı güdü, dünyada yaşanan

globalleşme akımları ve ülkemizde gerçekleştirilen, korumacı yaklaşımlardan uzaklaşma çalışmaları nedenleriyle gittikçe artan rekabet ortamında ayakta durmaya çalışan şirketlerimiz için de geçerlidir).

d. 1980'den itibaren uygulanmaya başlanan ekonomik politikalara yeterince ayak uyduramayarak dar boğaza giren bazı şirketlerin kaynak ihtiyaçlarını karşılayabilmek amacıyla yabancı ortaklara açılmayı hedeflemeleri.

Türk şirketlerinin birleştirilmesinde vergi avantajları nedeni ile aynı holding bünyesinde yer alan iki şirketten zarar eden şirketin karlı şirketle birleştirilmesine sıklıkla rastlanılmaktadır. En son Çukurova grubunun grubun büyük bankası Yapı Kredi Bankası ile daha küçük ölçekli Pamukbankı birleştirme kararı BDDK tarafından kabul edilmeyerek Bankanın Fona devredilmesine karar verilmiştir.

1.7. Strateji, Stratejik Yönetim ve İnsan Kaynakları

1.7.1. Strateji ve Stratejik Yönetim

Strateji, bir organizasyonun ana amaçlarını, politikalarını ve eylemlerini uyumlu ve tutarlı bir şekilde bütünleştiren bir plan olarak tanımlanabilir. Stratejik yönetim, rekabetçi üstünlük elde etmek amacıyla seçilmiş kaynakların belirli alanlarda yoğunlaştırılması, belirli amaçlara yönlendirilmesi, düzenlenmesi ve bütün bunlar için gerekli kararların verilmesini içerir. Strateji belirleme, organizasyonun çevresiyle olan ilişkilerinin, çevreye karşı gösterdiği tepkilerinin, iç organizasyonunun ve çalışanlarının davranışlarıyla ilgili tüm değişkenlerin etkisi dikkate alınarak yapılır. Ancak, çok sayıdaki bu değişkenlerin tümünü dikkate almak, davranışlarını ve aralarındaki ilişkileri denetlemek ve bazı varsayımlarda bulunarak bir plan yapmaya çalışmak oldukça zor bir görevdir. Buna karşın, organizasyonun çeşitli amaçları ve fonksiyonları arasındaki karmaşık ilişkileri açıklığa kavuşturan, vizyon ve misyon etrafında tüm çalışanları ve faaliyetleri bütünleştiren ve organizasyonun en iyi performansı sağlamasına yardım eden bir ana plana ihtiyaç vardır. Strateji, organizasyonun yaşaması ve gelişmesi için sahip olduğu kaynakları en iyi şekilde kullanmasını sağlayan uzun dönemli ve geniş kapsamlı kararlar bütünüdür (Barutçugil, 2004).

Stratejik yönetim başka bir tanıma göre; bir organizasyonun hedeflerine ulaşmasını sağlayacak fonksiyonel birimler arası kararların formüle edilmesi, uygulanması ve değerlendirilmesi sanatıdır (David, 2007).

Stratejik yönetim, bir organizasyonu bir bütün olarak çevresiyle uyumlu tutmak ve stratejik amaçlarına ulaştırmak için birbirine bağlı olarak yürütülen belirli çabaları ifade eder. Varılacak bir nokta ya da elde edilecek bir sonuç değil, kesintisiz sürdürülecek bir yönetim anlayışıdır. Stratejik yönetim, bir organizasyonun amaçlarını ve vizyonunu gerçekleştirmek için, uygulanabilir seçeneklerin belirlenmesi ve bunlardan en uygun olanının seçilmesi ve uygulanması süreci olarak da görülebilir. Bu süreç aynı zamanda organizasyonun geleceğine ve yapısal değişimine yönelik kapsamlı ve uzun dönemli bir programdır. Stratejik yönetim, uzun dönemli, geniş kapsamlı yaklaşımı ve çevresel faktörlere verdiği önem ile organizasyonun beklenmedik durumlarla karşılaşmasını önlemekte ve sorunsuz bir şekilde amaçlarına ulaşmasına yardımcı olmaktadır (Barutçugil, 2004).

Literatürdeki diğer bir strateji tanımı: organizasyonun hedeflerine ulaşması ve misyonunu gerçekleştirmesi için izlenen organizasyonel hareketler ve yönetsel yaklaşımlar dizisidir (Thomson and Strickland, 1993).

Stratejik yönetim süreci üç adımdan oluşur; strateji formülasyonu, stratejinin uygulanması ve stratejinin değerlendirilmesi. Strateji formülasyonu; vizyon ve misyonun geliştirilmesi, organizasyon dışı fırsatların ve tehditlerin tanımlanması, organizasyon içi güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesi, uzun dönemli amaçların ortaya konulması ve uygulamak için belirli bir stratejinin seçilmesidir. Stratejinin uygulanması, formüle edilen stratejilerin hayata geçirilebilmesi için bir firmanın yıllık amaçlar belirlemesi, kararlar alması, çalışanlarını motive etmesi ve kaynaklarını atamasını gerektirir. Stratejinin uygulanması, stratejiyi destekleyici kültürün geliştirilmesi, pazarlama çabalarının yönlendirilmesi, bütçelerin hazırlanması, bilgi sistemlerinin geliştirilmesi ve kullanılması ve organizasyonel performansın sağlanması için çalışanların işgücünün planlanmasını içerir. Stratejinin değerlendirilmesi, stratejik yönetimin son adımıdır. Yöneticiler belirli stratejilerin işe yaramadığını kesinlikle bilmek zorundadır ve stratejinin değerlendirilmesi bu bilginin sağlanması için en önemli araçtır (David, 2007).

Stratejik yönetimin 5 görevi vardır (Thomson and Strickland, 1993);

1. İş kavramı geliştirmek ve organizasyonun olması gereken yere ulaşmasını sağlayacak vizyonu oluşturmak.
2. Misyonu ölçülebilir ve spesifik performans hedeflerine dönüştürmek.
3. Hedeflenen performansı başaracak bir strateji oluşturmak.
4. Seçilen stratejiyi etkili ve efektif bir şekilde uygulamak ve icra etmek.
5. Performansı değerlendirmek, durumu gözden geçirmek ve misyon, hedefler, stratejide düzeltici eylemler yapma inisiyatifi almak.

Stratejinin belirli bazı özellikleri bulunmaktadır (Barutçugil, 2004):

- Strateji, açık bir sistemde faktörler arası mantık ilkeleri ve ilişkileri üzerine kurulmuş karar verme ve kararlar içindeki engellerin kaldırılmasıyla ilgili bir analitik düşünme yöntemidir.
- Strateji, doğrudan amaçlarla ilgilidir; bir organizasyonun stratejisi onun genel amaçlarına hizmet eder ve kaynakların bu amaçlar etrafında toplanmasını sağlar.
- Strateji, organizasyonun çevresiyle olan karşılıklı ilişkilerini düzenler; ekonomik, teknolojik, politik ve sosyal çevredeki değişimlerin kavranmasına, organizasyon üzerindeki olumsuz etkilerinin giderilmesine ve olumlu etkilerinde zamanla farkına varılarak, onlardan yararlanılmasına fırsat yaratır.
- Strateji, günlük olarak tekrarlanan işlerin dışında, uzun dönemli geleceğe bağlı bir düzeni ilgilendirir. Stratejik seçimler, organizasyonun uzun dönemde izleyeceği politikalarla ilgili olduğu için günlük olağan kararlardan ve işlerden kesinlikle farklıdır.
- Strateji, organizasyonun bütün finansal ve insan kaynaklarını uyum içinde yöneten ve eyleme geçiren bir güçtür. Organizasyonun günlük etkinlikleri içinde devam eden olayların ve alınan kararların yönlendiricisi ve yol göstericisidir. Strateji, yönetim oyununun kurallarını belirlemede, belirsizliği azaltmakta, izlenecek yolları ve yöntemleri açıklığa kavuşturur.

- Strateji, karmaşık ve dinamik bir çevrede organizasyonun faaliyet alanlarını belirler. Organizasyonun var olan kaynaklarından nasıl yararlanılacağını ve uzun dönemde kimler tarafından, nasıl ve ne zaman kullanılacağını belirler. Bu kararlar dizisi, organizasyonun çıkarları gözetilerek ayrıntılı olarak yapılmış bir projeksiyondur.
- Strateji, karmaşık ve dinamik bir organizasyonda çalışanları cesaretlendirme ve eyleme geçirme aracıdır. Bu açıdan strateji, yönlendirici ve motive edici bir faktördür. Kişiler, belirsizlik ortamında daha karamsar davranırlar. Gelecek hakkında belirsizliği giderici veya azaltıcı bilgiler sunulduğunda ve ulaşılabacak amaçlar kesin bir şekilde belirlendiğinde çalışanların hırsları ve cesaretleri artacaktır. Ayrıca, kişisel amaçlarla organizasyonun genel amaçlarının uyumlaştırılması da daha kolay olacaktır.

Özet ve sonuç olarak strateji; analitik düşünmenin, geleceği öngörmenin, yönetimi iyileştirmenin, organizasyonel dinamizmi ve gelişmeyi sağlamanın etkili bir aracıdır.

1.7.2. İnsan Kaynakları Yönetimine Stratejik Yaklaşım

Modern organizasyonlarda insan kaynakları ile ilgili konuların stratejik bir yaklaşımla ele alınması bir zorunluluktur. Değişen iç ve dış çevre koşulları, ortaya çıkan kapsamlı ve karmaşık sorunlar ve yeni yönetim-organizasyon anlayışı, en önemli rekabetçi üstünlük kaynağı olan insana stratejik bir önem vermeyi kaçınılmaz kılmaktadır. Küreselleşmenin sonucu olarak dünyanın hemen hemen her yerinde operasyonlara giren, büyüme, küçülme, birleşme, yeniden yapılanma gibi süreçleri ardı ardına yaşayan, kurumsal sorumluluk, etik gibi kavramlarla tanışan ve hemen her gün yeni bir yönetim tekniği denemeye çalışan organizasyonlarda insan kaynakları yönetimi çok büyük bir önem ve öncelik kazanmaktadır (Barutçugil, 2004).

Bu nedenle, insan kaynakları yönetimi konularının organizasyonda en üst düzeyde ele alınması ve stratejik kararlarla yönetilmesi gerekmektedir. İnsanlarla ilgili tüm konular, organizasyonun bir bütün olarak çevresiyle uyumlu bir şekilde bir araya getirilmeli ve bütünleştirilmelidir. Yöneticiler, kararlarının ve uygulamalarının stratejik sonuçlarına odaklanabilmeli ve bunu düşüncelerine ve eylemlerine yansıtılabilmelidir. İnsan kaynakları yönetiminde stratejik yönetim anlayışının benimsenmesi, organizasyonun değişen çevre koşullarına uyumunu kolaylaştırdığı ölçüde çalışanların kendilerini

organizasyonun uzun dönemli amaçlarına adamalarını sağlamaktadır. Organizasyonel amaçların ve bu amaçlara ulaşmak için doğru stratejilerin belirlenmesi sürecine çalışanların katılımının sağlanması da, onların amaçları benimsemesini ve inanarak uygulamasını kolaylaştırmaktadır (Barutçugil, 2004).

İnsan kaynakları yönetimine stratejik yaklaşım, organizasyonlarda önemli değişimleri etkin bir şekilde gerçekleştirebilecek bir anlayışı yerleştirecektir. Stratejik yaklaşım, insan kaynakları bölümünü, sınırlı bir alanda uzmanlık ve destek hizmeti sunan bir birim olmaktan çıkararak organizasyonla bütünleşmiş, onun vizyonunu, misyonunu ve amaçlarını tüm birimlere ve bireylere taşıyan güçlü bir merkeze dönüştürecektir. İnsan kaynakları yönetiminde stratejik yaklaşımın benimsenmesi, dar bir yetki alanı içinde mevcut yapıyı, işleyişi ve statükoyu korumayı amaç edinmiş, ilişkilere ve prosedürlere odaklanan bir bölümün, organizasyonel değişime öncülük eden, bireylerin ve takımların performansını geliştirmeye odaklanan aktif bir bölüme dönüşmesini sağlayacaktır (Barutçugil, 2004).

Stratejik yönetim anlayışı içinde çalışmak, insan kaynakları bölümünü, kendi terminolojisini kullanan içe dönük bir bölüm olmaktan çıkararak iç ve dış müşterilerin dilini konuşan, dışa açık, anlaşılabilir ve anlaşan bir bölüm olmasını kolaylaştıracaktır. Böylece, çalışanları ve diğer bölümleri birer taraf ve hatta rakip olarak gören bir anlayış yerini, onları iç müşteri ve stratejik iş ortağı olarak gören bir anlayışa bırakacaktır. Stratejik yaklaşım, insan kaynakları bölümünün her şeyi kendi olanakları ile kendi içinde yapmaya çalışan bir yapıdan, dışarıya ve değişime açık bir yapıya geçmesini kolaylaştıracaktır. Ayrıca, insan kaynakları bölümünü, etkinliği üst yönetimin beklentilerine göre değerlendirilen bir destek birim olmaktan çıkararak, iç ve dış müşterilerinin beklenti ve değerlendirmelerine göre kendini geliştiren bir yapıya ve işleyişe kavuşturacaktır (Barutçugil, 2004).

Stratejik insan kaynakları yönetimi ile organizasyonel yapı, hiyerarşiden takım çalışmasına geçecek, sınırlar belirleyen bir otorite, yerini bağlantılar kuran ve geliştiren bir çalışma grubuna bırakacak, iç ilişkilere odaklanan bir yönetim anlayışı, dış dünya ile bütünleşmeye ve gelişmeye odaklanmış bir anlayışa dönüşecektir. Bu anlayış içinde, insan kaynakları bölümü, işleri ve ilişkileri kontrol eden bir birim olmaktan çıkarak yüksek performanslı bir organizasyona ulaşmak için tüm birimlere ve bireylere destek

sağlayan bir birim olacaktır. Yalnızca analitik çalışmalar, ölçme ve değerlendirmeler yapmakla yetinmeyecek, bunların eyleme geçirilmesi için kararlar alacak ve uygulanmasını sağlayacaktır. Stratejik yaklaşım ile insan kaynakları yönetimi, statükoyu koruma amacını bırakarak yeni bağlantılar kuran, bunları gerçekleştirerek değişimi destekleyen, tüm birimlerle ve bireylerle doğrudan etkileşim içinde bulunan bir birim olacaktır. Organizasyonun stratejik amaçlarının belirlenmesinde ve bu amaçların gerçekleştirilmesinde sorumluluk alacak ve eyleme geçecektir (Barutçugil, 2004).

İnsan kaynakları yönetiminde stratejik yaklaşımın benimsenmesi ve yaşama geçirilmesi beş adımda tamamlanacak bir çalışmanın yapılmasını gerektirmektedir;

1. Organizasyonun Stratejik Amacının Belirlenmesi: Bu süreç, organizasyonun niteliği, hangi alanda faaliyet gösterdiği, başarı ile neyi ifade ettiği, hangi katma değeri yarattığı ve gelecekte nerede olmak ve ne yapmak istediği gibi soruların cevaplandırılmasını gerektirir. Bu cevaplarla birlikte insan kaynakları yönetimi, hangi işlerin yapılacağını, bu kişilerin nasıl bulunacağını, yerleştirileceğini ve eğitileceğini, bu insanların hangi inanç ve değerlerle yüksek performanslı takımlara dönüştürüleceğini belirlemek ve gerekli eylemleri planlamak durumundadır. İnsan kaynakları, organizasyonun misyon ve vizyonunun hayata geçirilmesi için gerekli araçları yöneten birimdir (Barutçugil, 2004).

2. Stratejik Planların ve Senaryoların Uygulamaya Taşınması: Organizasyonların uzun dönemli ve geniş kapsamlı planlarını ya da gelecek senaryolarını uygulayabilmesi her şeyden önce nitelik ve nicelik olarak doğru insan kaynaklarına sahip olmasına bağlıdır. İnsan kaynakları yönetimi, planlara ya da senaryolara bağlı olarak; işe alma, eğitim, kariyer planlama, performans yönetimi gibi konularda kritik kararlar almak ve eyleme geçmek durumundadır. Bu aşamada, organizasyonun gelecekteki başarısı için kritik faktörlerin tanımlanması, teknik, sosyal, ekonomik, yasal, politik dış çevre faktörlerinin organizasyona etkisinin belirlenmesi, rakiplerin stratejilerinin analiz edilmesi ve güçlü ve zayıf yönlerin ortaya konulması gibi çalışmalar yapılır. İnsan kaynakları yönetimi, süreç içinde her farklı durumun hangi insan kaynakları uygulamalarını gündeme getireceğini belirler ve her uygulamanın organizasyonel performans üzerindeki olası etkilerini değerlendirir (Barutçugil, 2004).

3. Stratejik Konumlandırma: Organizasyonlar, stratejik amaçlarını belirlerken, gelecekte belirli bir tarihte hangi stratejik konumda olacaklarını da dikkate almak isterler. Stratejik planını veya gelecek senaryosunu hazırlayan bir organizasyon, bulunduğu sektörde rakiplerine oranla hangi stratejik konumda olacağını ya da olması gerektiğini de belirlemelidir. Stratejik konumlandırma, organizasyonun kendisini daha doğru değerlendirmesine ve pazardaki gelişmelere daha hızlı ve etkili cevap verebilmesine olanak sağlayacaktır. Stratejik konumlandırma; insan kaynakları planlaması, çalışanların işe alınması, dış kaynak kullanılması, çalışanlara bilgi ve beceri kazandırılması, performans yönetimi ve kariyer planlama gibi uygulamaların doğru yönlendirilmesini, doğru süreçlerin belirlenmesini ve doğru sistemlerin kurulmasını da kolaylaştıracaktır (Barutçugil, 2004).

4. Kritik İnsan Kaynakları Konularının Belirlenmesi: Organizasyonun stratejik amacının belirlenmesi ve stratejik konumlandırma sürecinde öne çıkan önemli insan kaynakları konularının neler olduğunun saptanması gerekir. Hangi konularda yapılacak iyileştirmelerin gerçek anlamda organizasyonun stratejik amaçlarına katkı sağlayacağı ve rekabetçi üstünlükler sağlayacağı belirlenmelidir. Burada, öncelikle insan kaynakları yönetiminin bütünü görebilmesi önemlidir (Barutçugil, 2004).

5. İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejilerinin Uygulanması: İnsan kaynakları yönetimi; organizasyonun vizyonunu, misyonunu, stratejik hedeflerini, kurum kültürünü, inanç ve değerler sistemini ve gelecekte öngörülen stratejik konumunu dikkate alarak belirlediği kritik insan kaynakları konularında gerekli eylemleri de saptamalı, bunları planlama ve uygulama sorumluluğunu üstlenmelidir. Organizasyonun vizyon ve misyonunu gerçekleştirmek için kendisine düşen görevleri bilmeli ve yerine getirmelidir. Organizasyonun stratejik hedeflerine ulaşmasını sağlayacak insanları elde etmeli ve bu insanları doğru bilgi, beceri ve tutum ile güçlendirmelidir (Barutçugil, 2004).

1.7.3. Stratejik İnsan Kaynakları Kavramlarının Uygulama Alanları

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi; organizasyonun hedefine ulaşmasını sağlamak için planlanan insan kaynakları aktiviteleri serisidir (Noe ve diğ., 1996)

Organizasyonlar sürekli olarak, hızla değişen bir rekabet dünyası içerisinde ayakta kalmaya çalışırken; küreselleşme, şirket evlilikleri ve müşteri memnuniyetinin sağlanması gibi zor durumlarla da başa çıkmaya çalışırlar. Bu çabaların hemen hepsi birer fırsat yaratırken, organizasyonun sosyal ve entelektüel kapitalinin yani insan kaynaklarının etkin kullanılması gerekliliğini de beraberinde getirmektedir (Barutçugil, 2004).

1.7.3.1. Evlilikler ve Birleşmeler

Şirket evliliklerinin başarılı olmasının önündeki en büyük engel insan kaynaklarına ilişkin sorunlardır. Bu sorunlar, verimliliğin azalmasına, kültür çatışmalarına, kilit becerilerin kaybına, yönetim tarzlarının uyumsuzluğuna ve değişim yönetiminin başarısız olmasına neden olmaktadır. Bu sorunların hemen hemen tümü, insan kaynakları yönetiminin; kurum kültürünün oluşturulması, organizasyonun yeniden tasarımı ve insan kaynakları stratejileri bileşenlerinin (seçme, yerleştirme, eğitim, geliştirme, performans yönetimi ve ödüller gibi) yeniden belirlenmesi gibi konularda inisiyatif alması ve liderlik rolünü üstlenmesi ile çözülebilir (Barutçugil, 2004).

1.7.3.2. Müşteri İlişkileri

İletişim teknolojisinin hızlı gelişimi müşteri ilişkileri konusunda ciddi bir değişimi ifade eden bir dalga yaratmıştır. Bazı organizasyonlar, müşterinin herhangi bir çalışan ile doğrudan bağlantı kurmasına izin vermeyen elektronik ara yüzlerden yararlanır. Hizmet stratejileri geliştikçe her organizasyonun, bu ara yüzlerin nasıl görünmesi gerektiğine karar vermesi kritik bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu konuda akılcı kararlar verebilmek için müşteriye gerçekten anlayabilmek gerekir. Müşteri bağlılığı son derece kırılgan olduğundan müşteri ilişkileri çok dikkatli olmayı gerektiren bir konudur. Sonuçta gerçek “insanlar” ile bağlantı kurmak isteyen müşterilerin sayısı hiç de az değildir. Müşteri ilişkilerinin planlanmasına ve yürütülmesine ilişkin kararlar, müşterinin ihtiyaç ve önceliklerini karşılamalı ama aynı zamanda organizasyonun kültürü, stratejisi ve yapısı ile de bağlantılı olmalıdır. (Barutçugil, 2004).

Bu nedenle, etkili müşteri ilişkileri, insan kaynakları yönetiminin başarılı olması durumunda sağlanacak yüksek performans ve motivasyon ortamında çok daha kolay gerçekleşecektir. Çalışanların tutum ve davranışları müşteri tatminini doğrudan etkiler.

Güçlü bir kurum kültürünün varlığı da, çalışanların tutum ve davranışları üzerinde belirleyici olur ve onların tatmin düzeylerini etkiler. Sonuç olarak, insan kaynakları stratejileri; doğru kişilerin doğru şekilde seçilmesi, geliştirilmesi, özendirilmesi ve ödüllendirilmesi yoluyla müşteri ilişkilerinin etkinliği açısından kritik önem taşır (Barutçugil, 2004).

1.7.3.3.Küreselleşme

Bir organizasyonun ürünlerini, hizmetlerini ve yeterliliklerini küresel rekabet içerisinde öne çıkarabilmek için sosyal ve entelektüel kapitalin zenginleştirilmesi ve etkin kullanılabilmesi gerekir. Farklı eğitim düzeylerinde ve farklı kültürlere sahip kişileri tek bir küresel kültür ve yapı altında birleştirebilmek, şirket evliliklerinde olduğundan daha zordur. Farklı kültürlerden ve dünyanın çeşitli bölgelerinden gelen kişilerden oluşan takımları kullanan pek çok organizasyon; değişik diller, inançlar, değerler ve normlardan kaynaklanan güçlükleri aşmak için ciddi uğraşlar vermek zorunda kalmıştır. Rekabetçi stratejilerini yenilik üzerine kuran organizasyonlar, dünyanın her yerindeki bilgiyi keşfetmek ve bunu organizasyon çapında paylaşmak, özümlemek ve kullanmak zorundadırlar. Bu nedenle, tüm dünyadan doğru kişilerin bulunması, onların uygun biçimde geliştirilmesi ve performanslarının etkin bir biçimde yönetilmesi kritik bir önem taşır. İnsan kaynakları bu noktada aktif bir rol üstlenerek, küresel anlamda rekabetçi üstünlüğü yakalayacak ve sürdürecektir bir kadro oluşturabilmek için gerekli olan stratejileri geliştirmelidir (Barutçugil, 2004).

BÖLÜM 2: BİRLEŞMELERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ROLÜ

Farklı kurum kültürlerine sahip iki şirketin birleşme sonucu tek bir çatı altında toplanması finansal ve hukuksal açıdan olduğu kadar insan kaynakları açısından da zor ve uzun bir süreçtir. Bu sürecin başarılı bir şekilde yönetilmesi insan kaynakları biriminin birleşmede ortaya çıkması muhtemel sorunların neler olabileceğini birleşme öncesi tahmin ederek bunlara gerekli önlemleri almasıyla mümkündür. Tüm bunların yapılabilmesi için de insan kaynakları birimi birleşme sürecinde çalışanlarla yeterli derecede iletişim kurmalı, yeterli derecede motive etmeli ve gerekli eğitimi yeterli derecede sağlamalıdır.

2.1. Birleşmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

2.1.1. Planlama Süreci ve Uyum Modelleri

Birleşmelerde taraflardan birinde veya her ikisinde insan kaynakları planlaması, seçme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ücret ve ödüllendirme, kariyer planlama gibi insan kaynakları fonksiyonlarında değişiklikler meydana gelmektedir. Yeni oluşumda, bir sistem diğerinden iyidir düşüncesi yerine iki şirketin geniş bir tabanda iş ihtiyaçlarına odaklanarak aynı yönde hareket etmesinin sağlanması gerekmektedir. Bu yüzden yeni oluşumda, çalışma şekillerinin, iş sorumluluklarının, ücret sistemlerinin, ödüllendirme vb insan kaynakları konuları ile kültürün yeniden düşünülmesi gerekir (Özgeldi, 2001).

Birleşmelerin planlanması sürecinde insan kaynakları yönetiminin kapsamı kısaca şöyle sıralanabilir (Walker ve Price, 2000):

- İnsan kaynakları planlaması
- Organizasyonel uyumun planlanması
- İletişimin planlanması
- Olası olumsuz etkilerin ve psikolojik hazırlığın planlanması

2.1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Stratejik Planlama Süreci

Bugünün rekabet ortamı, sağlam, hızlı hareket eden ve proaktif olan organizasyonlara gereksinim duymaktadır. Bunun sağlanması da iyi tasarlanmış stratejik bir planla mümkün olabilir. Ancak, stratejik planlama ve anlamlı olarak yapılan organizasyonel dizaynlar bunları uygulamaya arzulu ve yetenekli insanlar olmadığı sürece pek az değer taşırlar. İnsan kaynakları için planlar yapmayan bir işletme, çoğunlukla personelinin ihtiyaçlarının karşılanmadığını veya ana amaçlarının etkinlikle başaramadığını görecektir. İnsan kaynakları planlaması; insan kaynakları ihtiyacının sağlanmasını, yerleştirilmesini, geliştirilmesi ve yetiştirilmesini, azaltımını vb planlamasını kapsamaktadır. İşletmenin amaçlarına ulaşması için ise formel yapının ve insan kaynakları planlarının uyumlaştırılması, işletme ile çalışanlar arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi gerekir. Dolayısıyla işletmenin etkinliği, insan kaynakları dengesini doğru kurmasına bağlıdır. Bu dengeyi kurmadaki temel belirleyici ise stratejik yönetim sürecinin her aşamasında, insan kaynaklarının sürece katılımı ve süreci gerçekleştirecek faaliyetleri yerine getirmede sergileyeceği performanstır (Beardwell ve Holden, 1994, 14-16).

İnsan kaynakları yönetiminin, stratejik bir yaklaşım olarak, strateji kavramının öğelerinin uyguladığı görülmektedir. Bu öğeler şunlardır (Anthony ve diğ., 1996, 12):

- Dış çevre ve etkisini tanıma: Dış çevreyi, rekabeti, dış insan kaynakları dinamiklerini ve etkilerini tanıma (fırsat ve tehlikeleri)
- Uzun vadeye odaklanma
- İşletme stratejisi ile bütünleşme (entegrasyon): İşletme stratejisi, hem stratejik insan kaynakları yönetimi sürecini etkiler hem de bu süreçten etkilenir.
- Organizasyonel ortamı dikkate alma: Yapı, kültür ve tüm çalışanları dikkate alma.
- Sonuçlar: Stratejik insan kaynakları yönetimi sürecinin sonuçları, işletme performansını etkiler.

Bu doğrultuda, insan kaynakları yönetiminin temel bileşenleri, aşağıdaki gibi sayılabilir (Erkmenol, 1997, 40):

- İnsan kaynağını, stratejik yönetim sürecine entegre edecek biçimde yapılacak çevresel analiz.
- İnsan kaynakları yönetimi işlevlerinin (süreçlerinin), planlanmasına ve işleyişine temel oluşturan organizasyonel kültür ve felsefeye göre stratejik amaçların yorumlanmasına dikkat eden bir uygulama süreci.
- İnsan kaynağı çıktısına odaklanmış, etkinlik anlayışının geliştirilmesi ve kontrolü.

2.1.1.2. Uyum Modelleri

Uyum; bütünün bir parçasının ihtiyaçları, amaçları, yapıları vb.nin diğer parçasının ihtiyaçları, amaçları, yapıları vb ile tutarlı olması olarak tanımlanır. İnsan kaynakları uygulamalarının işletme stratejileriyle uyumunda iki tür uyumdan söz edilebilir (Greer, 1995, 110):

- **İçsel Uyum:** İnsan kaynakları strateji ve uygulamalarının birbirini tamamlaması ve desteklemesidir.
- **Dışsal Uyum:** İnsan kaynakları strateji ve uygulamalarının işletme stratejik plan ve öğeleriyle tutarlı olması, birbirini tamamlaması ve desteklemesidir. İşletmenin başarısı, insan kaynakları strateji ve uygulamaları işe işletmenin stratejik planlarının birbirini destekler, tamamlayıcı, tutarlı ve uyumlu olmasına bağlı olarak artabilecektir (Byars ve Rue, 1997, 7). Diğer bir deyişle; işletmenin başarısı, insan kaynakları strateji ve uygulamalarının işletmenin stratejik plan ve yönetim süreciyle bütünleşmesine bağlı olarak artabilecektir. Bütünleşme, şirketin öncelikleri ve değerlerine bağlı olarak, işletme veya birimlerinin temel yönelimlerinin belirlenmesi ve bunların ana stratejiye uyumlu olacak şekilde somut amaç ve hedeflere dönüştürülmesidir (Dinçer, 1998, 315). Organizasyondaki birimlerin strateji ve uygulamalarının, bir bütün halinde organizasyonun amaçları ve stratejileri ile uyumlu ve destekleyici hale getirilmesi sürecidir.

İnsan kaynakları strateji ve uygulamalarının işletme ve uygulamalarının işletme stratejik planlama ve yönetim süreci ile uyumunu, tanımlayan çeşitli modeller geliştirilmiştir. Farklı işletme stratejilerine uyumlu insan kaynakları uygulamaları tanımlanmış,

işletmenin yaşam eğrisi aşamalarında insan kaynakları uygulamaları belirlenmeye çalışılmıştır. Bunlardan üçü aşağıdadır;

- **Konfigürasyon Modeli:** Organizasyonel etkinliğin, strateji ile belirli organizasyonel öğeler arasındaki uyumun başarısına bağlı olduğu vurgulanır. Modele göre, stratejik bir değişikliğe giden bir organizasyon, aşağıda verilen organizasyonel öğeleri yeniden tasarlayan, konumlandıran ve ilişkilendiren bir stratejik değişim yönetimine ihtiyaç duyar. Seçilen stratejiye göre organizasyonel öğeler arasında uygun iş ilişkilerinin, bağlantılarının kurulması gerekmektedir. Bu öğelerden hangisinin öncelikli ve belirleyici olacağı ise duruma göre organizasyonel iç ve dış koşullarca ortaya çıkmaktadır. Bu modelde üzerinde durulan organizasyonel öğeler şunlardır; (Dinçer, 1998, 386-387)

1. Strateji
2. Yapı
3. Süreçler
4. Yetenekler
5. Kadro
6. Kültür
7. İnsan kaynakları

- **7 S Modeli:** İsmi, organizasyonel öğeler olarak ifade edilen; yapı (structure), sistemler (systems), kabiliyetler (skills), strateji (strategy), yönetim tarzı (still), kadrolar-çalışanlar (staff) ve ortak değerler (shared values) öğelerinin baş harflerinden almıştır.

Modele göre, stratejinin başarıyla uygulanabilmesi, organizasyonun bir bütün olarak onu desteklemesine ve uyumuna bağlıdır (Erkmenol, 1997, 39). Bu uyum ve destek gerçekleşmediği takdirde, stratejinin başarılı olması beklenmemelidir. Kimi zaman da bu durum, işletmenin varlığını kaybetmesinde önemli rol oynayabilir. Aralarında etkileşim ve karşılıklı bağlılık bulunan yedi organizasyonel öğe için bu uyumdan bahsedilmektedir. Bu öğeler şunlardır (Dinçer, 1998, 316-317):

1. Strateji: Kendi pazarında rekabet üstünlüğü sağlamak ve durumunu iyileştirmek için gereken faaliyetler ve bunlara tahsis edilen kaynaklar.
2. Yapı: Kimin kime bağlı olduğunu, bilgi vereceğini ve görev dağılımını gösteren organizasyon şeması.
3. Sistemler: İş akışı ve bilgi sistemi, sermaye ve bütçeleme sistemi, kalite kontrol sistemi, başarı değerlendirme sistemi gibi süreçler.
4. Yönetim Tarzı: Yönetimin yaptığı davranışlar.
5. Çalışanlar: Organizasyondaki insanlar, işletmenin demografik özellikleri.
6. Ortak Değerler: Çalışanların çoğunluğu tarafından paylaşılan inanç, duygu ve düşüncelerdir.
7. Kabiliyetler: İşletmenin bir bütün olarak sahip olduğu güçtür.

Bütünleyici Model: Bu modelde, insan kaynakları yönetimi, rekabetçi avantaj yaratarak örgütsel performansa katkısı açısından incelenmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, stratejik yönetim süreciyle bütünleşecek biçimde ele alınmaktadır. Bu modelde üç temel bileşen vardır. Bu bileşenlerin de üç temel iş sonucuyla ilişkisi vardır (Beardwell ve Holden, 1994, 17-18):

1. Temel Bileşenler: İşletme stratejisi, organizasyonel kapasite ve insan kaynakları yönetimi.
2. Temel İş Sonuçları: Hissedar tatmini, müşteri tatmini ve insan kaynağı tatmini.

Modele göre uzun dönemli başarı, üç çıkar grubunun tatminine bağlıdır. Bu üç çıkar grubu karşılıklı ilişki ve etkileşim halindedir. Başka bir deyişle, insan kaynaklarının davranışları, müşteri tatmin düzeyini etkiler. Müşterinin tatmin olması müşteriye işletmeye bağlar. Bu, iş hedeflerindeki başarı getirir. Bunlar da şirket sahiplerinin memnuniyetine dönüşür. Dolayısıyla, şirket sahiplerinin memnuniyeti de çalışanın tatminine sebep olur.

2.1.2. Uygulama Süreci

Birleşme gerçekleştirildikten sonraki bu süreçte, birleşme planında öncelikli olarak yapılması gerektiğine karar verilen faaliyetler uygulamaya konulmaktadır. Tarafların amaçlarının, maddi varlıklarının, insan kaynakları strateji ve uygulamalarının, kültürlerinin birleştirilmesi ve yeni oluşuma göre uyumlaştırılmasına yönelik planlar hayata geçirilmektedir. Birleşmenin uygulama safhasında üzerinde durulan insan kaynakları ile ilgili konular şunlardır (Özgeldi, 2001, 87):

1. Birleşen kurumların insan kaynakları uygulamalarının uyumlaştırılması
2. Organizasyon yapısındaki değişiklikler
3. Farklı insan kaynakları uygulamalarının birleştirilmesi, uyumlaştırılması sonucunda insan kaynakları fonksiyonlarında meydana gelebilecek değişimler
4. Değişime karşı tepkiler
5. Yetkinliklerin değerlendirilmesi
6. Ücret sistemlerinin yeniden düzenlenmesi
7. Etkin iletişimin sağlanması
8. Şirket kültürlerinin uyumlaştırılması

İnsan kaynakları yönetimi birimi, şirket birleşmelerinin uygulama sürecinde gerçekleştirdiği bu uygulamaları temel insan kaynakları işlevleri ile yürütmektedir. Sözkonusu işlevler şunlardır;

İnsan Kaynakları Planlaması: İnsan kaynakları planlamasının birinci görevi, çalışanların şimdiki ve gelecekteki verim durumlarını saptayıp, ona göre gerekli önlemleri alarak, süreç içerisinde insan kaynağı gereksinimini dengelemektir. İnsan kaynakları planlamasının temelinde, işletme açısından en yüksek verimin gerçekleştirilmesi durumu veri iken, işgücü sayısını belli bir optimumda tutabilmek yatmaktadır. Bu da bir denge durumuna ulaşım onu korumaya çalışmaktır. İnsan kaynakları planlaması; işletmeler açısından verimliliği, dolayısıyla karlılığı etkileyen ve belirleyen temel öğelerden sayılmaktadır. İnsan kaynakları planlaması, bütünsel bir içerik olarak ele alındığında; insan kaynağı gereksiniminin, insan kaynağı sağlanmasının,

geliştirilmesinin ve yetiştirilmesinin, işe yerleştirilmesinin ve işten çıkarılmasının planlanması gibi alt konulardan oluşmaktadır (Uyargil ve diğerleri, 2000, 83-84).

1. İş Analizi ve Tanımları: İş analizi, işletmelerde yapılan işlere ait görevleri, sorumlulukları, çalışma koşullarını ve işleri yapacak kişilerde olması gereken özelliklerin belirlenmesine yönelik çabalardır. İş analizinde, işe ait görevlerin, nasıl yerine getirildiği, kullanılan donanım ve araçlar, malzemeler, çalışma ortamı ile işlerin diğer işlerle ilişkisi hakkında toplanan bilgiler, formlar halinde düzenlenerek iş tanımları yapılmaktadır (Kaynak, 140).

2. Eğitim ve Geliştirme: İşletmeler açısından eğitim, “işletmeye yeni alınan ya da işletmede halen çalışmakta olan elemanlara, işlerini yapmaları için, gereksinim duydukları bilgi ve becerileri kazandırma faaliyetidir (Deniz, 1999, 1). Eğitimin, elemanların bilgisini arttırmak, becerilerini geliştirmek ve davranışlarına olumlu bir yön vermek gibi bazı özellikleri sözkonusudur. Geliştirme ise, yapılan iş üzerinde odaklaşmayan, uzun süreli kişisel ve mesleki gelişmeyi ifade eden, çalışanların çevredeki yoğun rekabeti karşılayabilmesi ve işletmenin uzun süreli canlılığını koruması amacıyla düzenlenen bir faaliyettir. Geliştirme, doğrudan doğruya işletmenin gelecekteki etkinliği ile ilgili faaliyetleri kapsamaktadır. İşletmenin çevreye uyum sağlaması, değişimleri takip etmesi ve hatta değişiklikleri kendisinin yaratması amacını taşımaktadır (Deniz, 1999, 2,6).

3. İnsan Kaynakları Seçme ve Yerleştirme: İnsan kaynağı ihtiyacının nicelik ve nitelik olarak belirlenmesi, adayların araştırılıp bulunması ve adaylar arasından uygun iş görenlerin seçilmesi ve işe yerleştirilmesi gibi üç evreden oluşan bir süreçtir.

4. Performans Değerleme: İşletmede çalışan bireylerin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliliklerini ve yetersizliklerini bir bütün olarak gözden geçiren süreçtir. Diğer bir ifade ile, “belirli bir iş ve görev tanımını çerçevesinde çalışan bireyin bu iş ve görev tanımını ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi çabasıdır (Fındıkçı, 2001, 297).

5. Kariyer Yönetimi: İşgörenin yetenek ve ilgilerini analiz etmelerine yardımcı olmak ve kariyer geliştirme faaliyetlerini planlamaktır. Kariyer yönetimi, iş dünyasına giriş, atamalar, transferler ve iş değiştirmeleri kapsar. İşletmelerde kariyer yönetimine önem

verilmesinin nedeni, bireyin iş doyumunu ve örgütte kalmasını sağlama amacına yöneliktir. Kariyer yönetiminin bir bileşeni de kariyer planlamasıdır. Kariyer planlaması, bireyin örgütte kendisine bir kariyer yolu seçerek bu yolda ilerlemeye başlama sürecinde; kariyer amaçlarını ve bu amaçları gerçekleştireceği araçları belirleme sürecidir (Budak ve Akat, 1999, 376). Kariyer yönetimi, çalışanların işlerinde ilerlemek, üst düzeylere gelmek istemeleri, aldıkları eğitim, zihinsel yetenekleri, kişisel özellikleri, kendilerini geliştirme düzeyleriyle yakından ilişkilidir. Çalışanın iş yaşamında ve mesleğinde sağlıklı bir şekilde ilerlemesi kariyer yönetimi sayesinde olabilmektedir.

6. Ücret Yönetimi: İşletmelerde ücret yapısının kurulmasında ve yönetilmesinde iş, insan kaynağı, işletme ve ücret düzeyi arasındaki optimal ilişkiyi sağlama sürecidir. Çalışanlar arasındaki huzur, bu ilişkinin iyi kurulmasına bağlı olarak artmaktadır (Artan, 1997, 34).

7. İşletmelerde ücret politikalarını tamamlayan bir diğer nokta da ödül veya özendirici ücret (karşılık-bedel) sistemidir. Bunlar insan kaynaklarına çalışmalarını karşılığında ödenen kök ücretin dışında işte gösterdikleri performans veya ekstra hizmetin karşılığı olarak verilen para ve yararlardır (Ataay, 1985, 184-185).

8. İşçi İşveren İlişkileri: Bireysel ve toplu düzeyde düzenlenir ve yürütülür. Bireysel düzeydeki ilişkiler, çalışma kanunları ve mevzuatlar çerçevesinde çalışanların iş aktinin yapılması, karşılıklı hak ve yükümlülüklerin tespit edilmesi, ücret, izin, tatil, sağlık ve çalışma koşulları, iş güvenliği gibi konuların düzenlenmesini içerir. Toplu düzeydeki ilişkiler ise sendikalarla ücret ve sosyal konularda uzlaşma sağlanması ve toplu pazarlık sürecinin sağlıklı bir şekilde sonuçlanmasına yöneliktir (Kaynak, 445-446).

9. İş Değerleme: İşyerinde mevcut işler arasındaki değer farklılıklarını ortaya çıkaran bir karşılaştırma yöntemidir. Böylece, işlerin önem sırasını belirleyen bir gruplama yapılarak, iş yapısı oluşturulur. İş değerlendirme sonucunda işlerin nisbi (göreceli) değer farklılıkları ortaya çıkar (Uyargil ve diğ., 2000, 339).

10. İş değerlendirme sonuçları, ücret yönetiminde, yetki ve sorumlulukların düzenlenmesinde, eğitim planlamasında, insan kaynağı seçimi, işe

yerleştirilmesi, terfi ve nakil işlemlerinin gerçekleştirilmesi ve çalışanların ödüllendirilmesi gibi süreçlerde kullanılmaktadır.

11. İş Güvenliği ve İşgören Sağlığı (Koruma): İş güvenliği, işyerinde çalışanların güvensiz davranışlarının ve/veya güvensiz ortamın neden olabileceği iş kazalarının önlenmesi ve güvenli bir çalışma ortamının yaratılabilmesini amaçlar. İşgören sağlığının amacı ise çalışanların yaptıkları işlerinden dolayı sağlıklarına bir zarar gelmemesidir (Uyargil ve diğ., 2000, 396).

12. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri: Yönetim bilgi sisteminin bir alt ögesi olmakta ve insan kaynaklarına yönelik kararların oluşturulmasında, yöneticilere gerekli bilgileri sağlamaktadır. İnsan kaynakları bilgi sistemi, çalışanlarla ve işle ilgili bilgilerin düzenli biçimde toplanması, saklanması ve analiz edilerek çeşitli raporların elde edilmesi yöntemidir. Bu süreçte, yoğun olarak bilgisayarlardan yararlanılmakta ve uygun yazılım-donanım birimleri ile insan kaynaklarının etkin kullanımı amaçlanmaktadır (Uyargil ve diğ., 2000, 491-492).

2.1.3. Değerlendirme ve Geri Bildirim

Birleşme sonuçlarının değerlendirilmesinde, daha önce de bahsedildiği gibi. finansal sonuçların değerlendirilmesi, insan kaynakları ve kültürel uyumun değerlendirilmesi yapılmaktadır. İnsan kaynakları ve kültürel uyumun değerlendirilmesinde izlenen yolun ise insan kaynakları tepki ve davranışları olduğu görülmektedir.

Birleşmelerde, korku, tedirginlik, stres, otorite kaybı, huzursuzluk, güvensizlik, öfke, şüphe gibi nedenlerle işi yavaşlatma, emri yanlış yorumlama, değişime katılmama, çatışma yaratma, çaba sarfetmeme, huzursuzluk çıkartma, negatif bilgi yayma vb gibi tepkiler görülebilmektedir. Yeni oluşumdaki uyumsuzluk hallerinden birkaçı ise şöyle sıralanabilmektedir:

Sık ve önemli hatalar

- Amaç belirsizliği
- Verim ve kalite düşüklüğü
- Finansal performans yetersizliği

- Yönetim yetersizliği, değişimin tamamlanamaması
- Huzursuzluk ve çatışmaların artması
- İletişim eksikliği
- Karar verme mekanizmalarının yavaşlaması
- Moral bozukluğu
- Motivasyon eksikliği/düşüklüğü
- Disiplin ve denetim eksikliği
- İnfomal grupların yönetime baskı yapması

Yapılan araştırmalar, birleşmelerdeki başarısızlık sebepleri olarak birleşen şirketleri farklı kılan özelliklerin, doğal yeteneklerin yok olması, kişisel performansın ve verimliliğin düşmesi, işten aynmaları, insan kaynaklarının hatalı seçimi ve yerleştirilmesi, kültürel uyuma dikkat edilmemesi, yeni oluşumda taraflardan birinin kültürel yapısının diğer şirkete uyarlanması gibi büyük ölçüde insan kaynakları ile ilgili konuları göstermektedir (Kotter, 1995, 190).

İnsan kaynakları yönetiminin birleşmenin planlanması, uygulanması ve değerlendirilmesi aşamalarındaki tüm bu uygulamaları ile önemli roller üstlenmektedir. Özellikle birleşmenin değerlendirilmesi sürecinde gerçekleştirilen geribildirim mekanizması ile planlanan sonuçlara ne derece ulaşıldığı ve planlanan sonuçlardan ne gibi sapmaların olduğu incelenmektedir. Sistem yaklaşımı içerisinde değerlendirilen yönetimin tüm işlevlerinde olduğu gibi insan kaynakları yönetiminde de geribildirim, yani yapılan faaliyetlerin değerlendirilmesi ve denetlenmesi büyük önem taşımaktadır. Daha çok kontrol faaliyetlerine benzeyen geribildirim çalışmaları, birleşmenin değerlendirilmesi sürecinde dinamik olma özelliğiyle kontrolden ayrılmaktadır.

Geribildirim çalışmasında, planlanan faaliyetler ile gerçekleştirilenler arasında bir karşılaştırma yapılarak planlamada öngürülen sonuçlara ne kadar ulaşıldığı, ne kadar saptığı ve nedenleri belirlenmeye çalışılır. Birleşmenin değerlendirme ve geribildirim çalışması sonucunda sadece şirketin o planlama çalışmasında ne derece başarılı olduğu belirlenmekle kalmaz, aynı zamanda gelecek planlama faaliyetleri ile ilgili veriler de

elde edilebilir. Yeni amaç ve stratejiler belirleme ihtiyacı ortaya çıkarılabilir. Bu çalışma, gerçekçi değerlendirmeler yapıldığında, etkili bir haberleşme ve geribildirim sistemi kurulduğunda ve doğru kriterler kullanıldığında gerek insan kaynakları faaliyetlerine gerekse tüm yönetim faaliyetlerine çok önemli katkılar sağlamaktadır (Akyüz, 2001, 143).

Değerlendirme ve geribildirim amaç, plan ve politikalar dikkate alınarak standartların belirlenmesi ile başlamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının değerlendirme ve geribildirimini yapılabilmek için de öncelikli olarak standartlar belirlenmelidir, İnsan kaynakları verimlilik düzeyi, insan kaynaklarının aday toplama, seçme, işten ayırma ve eğitim maliyetleri, işe devamsızlık oranları, insan kaynağının devir hızı gibi göstergeler, bu çalışma sırasında kullanılacak belli başlı standartlardır, İnsan kaynaklarına ilişkin sayısal standartlar belirlenirken, bununla ilgili "net kar/işgören sayısı", "aktif karlılık/işgören sayısı", gibi belirlenmiş sayısal ölçüler kullanmak mümkündür (Akyüz, 2001, 144).

Bundan sonra atılması gereken adım, faaliyet programlarının sonuçları ile başarılarını ölçmektir. Standartların ve gerçekleşen sonuçların karşılaştırılmasının yapılabilmek için planlama sonucunda uygulanan faaliyetlerin sonuçlarının bilinmesi gerekmektedir. Son olarak, standartlarla gerçekleşen sonuçların karşılaştırılması yapılmalıdır. Bu aşamada, belirlenen standartlarla gerçekleşen durum arasındaki sapmalar, nedenleriyle birlikte belirlenmeye ve düzeltilmeye çalışılır. Burada dikkat edilmesi gereken en önemli nokta, hatanın kaynağının doğru olarak belirlenmesidir.

Tüm bu aşamaları başarıyla gerçekleştirebilecek etkili bir kontrol sisteminin genel özellikleri şöyle belirtilebilmektedir (Akyüz, 2001, 144):

1. Kontrol, kontrol edilen faaliyetin karakterine uygun olmalıdır.
2. Sistemin standartlarında olan sapmaları derhal ortaya koyabilecek nitelikte olmalıdır.
3. Geleceğe dönük olmalıdır.
4. İstisnalara yer vermelidir.
5. Objektif olmalıdır.

6. Kontrol sistemi, belirli bir esneklikte olmalıdır.

2.2. Birleşmelerde İnsan Kaynakları Sorunları

Şirketlerin vazgeçilmez ve temel unsuru olan çalışanların, şirket birleşmesi yaşandıktan sonra oluşan yeni organizasyonda uyumlu çalışmalar göstermeleri, birleşmenin devamı ve sağlıklı gelişmesi için olmazsa olmaz bir kuraldır. İnsan kaynakları yönetimi açısından çok önemli olan bu süreçte kuşkusuz birtakım sorunlar da ortaya çıkmaktadır; bu sorunları en aza indirmek ve şirketin çok fazla etkilenmesine izin vermemek te başarılı insan kaynakları yöneticilerine düşmektedir.

Her ne kadar tüm şirket birleşmeleri kurumların ve çalışanların etkinliğini arttırmak için gerçekleştirilse de, dikkati çeken bir gerçek vardır ki; ABD'de 1997-1998 yıllarında şirket birleşmeleri ve satın almalarından kaynaklanan işten çıkarmalar, genel işten çıkarma toplamının %50'sini oluşturmaktadır (Kuzeyli, 2000, 221).

Bu gerçek de gözönünde bulundurularak, hem makro açıdan kurum için, hem de mikro açıdan kurumda çalışan bireyler için oldukça zorlu bir süreç olan şirket birleşmelerinin başarılı olabilmesi için insan kaynakları yöneticilerine zorlu sorumluluklar düştüğü söylenebilmektedir. Şirket birleşmelerinde insan kaynakları açısından karşılaşılan sorunlara göz atıldığında şöyle bir tabloyla karşılaşılmaktadır (Kuzeyli, 2000, 222):

Şirket birleşmesini yönlendiren ve yapılandıran üst düzey yöneticiler, kurumun diğer çalışanlarıyla olan temaslarını kaybetmektedir,

- Birleşme öncesinde mali ve hukuksal denetimler yapılmasına rağmen, insan kaynakları denetimi yapılmamaktadır,
- Kurumlararası kültür farklılıkları gözönünde bulundurulmamaktadır,
- Sorumluluklar birbirine karışmaktadır,
- Kafalarda yüzlerce soru dolaşırken cevaplar sağlanamamaktadır,
- Öncelikler her gün değişmektedir,
- En ufak adımı atmak bile çok uzun sürmektedir,
- Çalışanların enerjisi ve motivasyonu düşerken, korku ve endişeleri artmaktadır,

- Yeterli ve güvenilir bilgiye ulaşılamamaktadır,
- Kurumun her seviyedeki çalışmada güvensizlik doğmaktadır.

Bu anlatımlara da dayanarak, şirket birleşmelerinde yaşanan insan kaynakları sorunları şöyle özetlenebilmektedir:

2.2.1. Kültür Farklılıklarından Kaynaklanan Sorunlar

Örgüt kültürü ve örgütteki paylaşılan tüm temel değerler, her kurum için önemli olmakla birlikte, özellikle birleşen şirketlerde yöneticilerin ve çalışanların farklı kültürlerden gelebilmeleri nedeniyle, şirket birleşmelerinde önemli bir rol oynamaktadır.

Kültürel farklılıkların ortaya çıkardığı sorunları irdelemeden önce kültür ve örgüt kültürü hakkında kısa bir tanımlama yapmak gerekmektedir. Kültür, bilgiyi, sanatı, ahlakı, hukuku, örf ve adetleri kapsadığı gibi, insanın toplumun bir üyesi olması dolayısıyla kazandığı diğer bütün kabiliyet ve alışkanlıkları da içine alan bir bütündür. “Diğer bir tanıma göre kültür; insanların deneyimlerini ve düşünce yapılarını oluşturan, kolayca anlaşmalarını ve alternatifler arasında seçim yapmalarını sağlayan, geçmişten günümüze birikerek gelen bilgi ve inanç sistemidir” (Deniz, 1999, 102). Toplumda birbiriyle etkileşim sürecinde olan insanlar, ortak davranışları konusunda fikir ve beklentiler, tutum ve inançlar oluştururlar. Bu fikir, beklentiler, fikir ve inançlar bütününe kültür sistemi denilmektedir (Çam, 1995, 391). Bu açıdan kültür, insana ve maddeye karşı tavır alışını belirleyen bir bütün olarak da tanımlanmaktadır (Erkal, 1996, 131).

Kültür, toplumlarda yaşayan insanlar tarafından yaratılır ve ortaklaşa paylaşılır. Bir grubun üyeleri tarafından paylaşılan alışkanlıklar, benimsenen davranış, tutum ve değerler o grubun kültürüdür. Bu nedenle kültür toplumsaldır (Ataman, 2001, 502).

Toplumsal kültür ise, bir çok alt kültürlerden oluşmakta ve bu alt kültürlerle direk olarak etkileşim halinde bulunmaktadır. Siyasal kültür, etnik kültür, dini kültür ve benzeri alt kültürler buna örnektir. Bununla birlikte, toplumda yer alan, işlemleriyle ve sistemiyle toplumla bir bütün olan bir diğer mekanizma da işletmelerdir ve bir diğer alt kültür olarak da örgüt kültürü sayılabilmektedir.

Toplumsal kültür ile örgüt kültürü birbirleriyle ayrılamaz bir bütündür. Nitekim, toplumsal kültür ile ilgili olarak dünya üzerinde çok geniş kapsamlı araştırmalar yapan Geert Hofstede, örgüt kültürünü kökten etkileyen, oluşumunu ve gelişimini sağlayan, şekillendiren en önemli unsur olarak toplumsal kültürü ileri sürmüştür. Yaptığı araştırmalara göre, toplumların sahip oldukları alışkanlıklar, yetiştirilme tarzları, güç mesafesi, erkeklik-dişilik özellikleri, liderlik, karar verme, öğrenme ve benzeri davranış biçimleri doğrudan toplumda yer alan örgütlerin yapılarını ve kültürlerini etkilemektedir (Hofstede, 1997).

Bu bağlamda, örgüt kültürü sürekli değişen ve gelişen bir çevrede yaşayan ve bu çevre ile etkileşim halinde bulunan işletmeler için giderek daha önemli hale gelmektedir. İşletmelerin hayatta kalmaları, büyüme ve gelişmeleri için hızla değişen iç ve dış çevre koşullarına uyum sağlamaları zorunludur. Bu zorunluluğun gerçekleştirilebilmesi içinse işletmede ortak bir takım değerlerin varlığı ve bu değerler çerçevesinde çalışılması gerekmektedir (Ataman, 2001, 510). Rekabetin giderek daha yoğun hale gelmesi, işletmelerin dış pazarlara açılması, küreselleşme eğiliminin giderek yaygınlaşması gibi gelişmeler sonucunda işletmelerin geleneksel metodların dışında bazı arayışlara girmeleri kaçınılmaz hale gelmiştir. İşte örgüt kültürü kavramının yaygınlaşması ve önem kazanması bu arayışın bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır (Ataman, 2001, 511).

Örgüt kültürü, örgütün her kademesinde çalışan personelin davranışlarını ve dolayısıyla örgütün genel görüntüsünü şekillendiren değer, düşünce ve normlar bütünü olarak tanımlanabilmektedir (Ataman, 2001, 518).

Farklı kültürel altyapılardan gelen bireylerin oluşturduğu işletmelerde, paylaşılan ortak değerler ve şirketi bir arada tutan normlar, inançlar, tutum ve düşünceler, örgüt kültürünü oluşturmaktadır. Toplumda bir grubun ya da bir kuruluşun üyesi olmak o topluluğa uyum sağlamayı gerektirmektedir. Uyum sağlamanın alt yapısını ise, ortak amaçlar, standartlar, değerler, alışkanlıklar, davranışlar, felsefe ve idealleri paylaşmak oluşturmaktadır. Bir kuruluşta çalışan ve onun üyesi olan bireyler örgütün kültürel özelliklerini benimseyerek, köklü gelenekler, ahlaksal tavırlar ve alışkanlıklar oluşturmaktadırlar. Bu bağlamda örgüt kültürü, o örgütün çevrede tanınmasını, değerini,

toplumsal standartlarını, çevredeki diğer örgüt ve bireylerle ilişki biçimlerini ve ilişki düzeylerini yansıtmaktadır (Uzunçarşılı, 2000,4).

Bir örgütte kültürün iki temel işlevinden bahsedilmektedir (Uzunçarşılı, 2000,5);

- Kültür, yol göstericidir; değişen çevre koşullarında, hedefin kaybolmamasını sağlar; bu özelliği ile kültür bir kontrol aracıdır.
- Kültür, kişiler arasındaki bağı güçlendirir. Paylaşılan değerleri arttırır.

Bu temel işlevler yanında örgüt kültürünün diğer işlevleri şunlardır (Ataman, 2001, 533):

- Örgüt için neyin önemli olduğunu belirler.
- Kişilerin nasıl davranması gerektiğini açıklar,
- Kişilerin birbirleri olan etkileşim biçimini belirler,
- Ne için çaba gösterilmesi gerektiğini anlatır,
- Çalışanlara organizasyonel aidiyet hissi verir,
- Organizasyonel kimliği oluşturur,
- İnanç ve değerlere bağlılık yaratır,
- Çalışanları birbirine bağlar,
- Günlük çalışmalarda rehber olur,
- Davranış biçimlerini belirler.

Örgüt kültürünün yukarıda belirtilen işlevlerinden anlaşılacağı gibi güçlü bir örgüt kültürü, işletmeye birçok açıdan yarar sağlamaktadır. İşletmedeki uygulamalara ve süreçlere standartlaştırma veya rasyonellik getiren örgüt kültürü, çalışanların psikolojisini ve moralini olumlu yönde etkilemektedir. Yöneticilerin yetiştirilmesi de örgüt kültürü aracılığıyla kolaylaşmakta olup bu yolla yöneticilerin üyesi oldukları örgütün temel değer ve dinamiklerine uygun tarzda yetiştirmeleri mümkün olabilmektedir. Örgüt kültürü, ayrıca, örgüt içindeki haberleşmenin sağlanmasıyla bireyler arasında sağlıklı ilişkilerin kurulmasında da önemli bir faktördür. Çalışanların birbirine ve aynı zamanda üyesi buldukları örgüte bağlanması morali ve verimliliği olumlu yönde

etkilemektedir. Bununla birlikte örgüt kültürü, çatışmaların olumsuz etkilerini en aza indirmek, işletmeye süreklilik kazandırmak ve işletme içi tanıtıcı bir kimlik oluşturmak gibi önemli yararlar da sağlamaktadır (Ataman, 2001, 533).

Görüldüğü gibi, toplumsal kültür, toplumsal kültürün bir alt kültürü olan örgüt kültürü ile etkileşim halinde olup, her iki kültür birden, yöneticilerin ve çalışanların fikirlerini, tutum ve davranışlarını, iş yapma alışkanlıkları, liderlik ve yönetim becerilerini önemli ölçüde etkilemektedir. Buna dayanarak, toplumlararası kültür farklılıklarının uluslararası birleşme gerçekleştirmiş olan şirketlerde yönetici ve çalışanların rollerinde ve rollerini ne şekilde algıladıklarında, tutum ve davranışlarında gözle görülür farklılıklara sebep olacağını söyleyebiliriz. Bu nedenle, gerek farklı ülkelere ait şirketlerin gerekse aynı ülke içindeki şirketlerin birleşmesi durumunda örgütlerin kültürel farklılıklarından doğabilecek sorunları gözardı etmemek gerekir. Söz konusu kültürel farklılıklar, kısa ve/veya uzun vadede çalışanlar ve yöneticiler arasında anlaşmazlıklara, çatışmalara ve motivasyon kaybına neden olabilmektedir. Herşeyden önce, belli bir örgüte mensup çalışanların o örgütün genel değer yargıları, sembolleri ve davranışlarıyla özdeşleşmesinden dolayı, birleşilen ya da satın alınan kuruma mensup çalışanların sahip olduğu geleneksel örgüt kültürleri ile olan farklılıklar nedeniyle her iki taraf için de sorunlar doğabilmektedir. Nitekim, aynı sektörde çalışan, uyumlu olacağı düşünülen şirketler dahi, şirket değerlerinde ve örgüt kültürlerinde önemli farklılıklara sahip olabilmektedirler.

Bu bağlamda, şirket birleşmelerinde örgüt kültürlerinin uyumu gittikçe daha fazla vurgulanırken, örgüt kültürünün çeşitli yönlerini anlama ve yönetme becerisi, birleşme sürecine giren yerli ve uluslararası şirketlerde daha fazla önem kazanmıştır (Rhinesmith, 2000, 203).

Kültürlerarası farklılıklarda; suskunlukların, el hareketlerinin, duruş biçimlerinin, renklerin ve seslerin kullanımı da dahil olmak üzere, sözel olmayan davranışların da var olması ve bunların kişilerarası ve iş ilişkilerini büyük ölçüde etkilemesi nedeniyle, şirket birleşmeleri sonucu yeni yeni geliştirilmeye başlanan bir alan da kültürel bilinçlenme eğitimi olmuştur. Bu alanda, insanlara, başka kültürel kökenlerden gelen insanları daha iyi anlayabilmeleri ve etkili iletişim kurabilmeleri sağlanmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi açısından kültürel bilinçlenme, farklı kültürlerden gelen insanlarla çalışabilme ve çeşitlilik

sergileyen bir dizi yabancı ortama kolaylıkla uyum sağlayabilme açısından oldukça önemlidir (Rhinesmith, 2000, 214-215).

Sonuç olarak, şirket birleşmelerinin başarılı sonuçlar göstermesi için iki şirket çalışanlarının arasındaki kültürel farklılıklar gözden geçirilmelidir. Şirketin uyumlu bir çalışma gösterebilmesi kültür farklılıklarından doğan sorunların giderilmesiyle mümkün olmaktadır ki yine bu aşamada insan kaynakları yönetiminin önemi karşımıza çıkmaktadır,

2.2.2. İletişimden Kaynaklanan Sorunlar

"İletişim, iki birim arasında birbiriyle ilişkili mesaj alışverişidir(Cüceloğlu,1997,68). Davranışın karşıtının bulunmadığı, başka bir ifadeyle, hiçbir şey yapmanın dahi, davranış olduğu ifade edilmektedir. Bu nedenle, hareket etmek ya da birşey söylemek kadar, hareket etmemek ya da susmak da bir davranıştır ve anlamlı bir mesaj oluşturmaktadır. Buna göre, aynı sosyal ortamda birbirlerini algılayan kişilerin iletişim kuramamaları olanaksızdır (Cüceloğlu, 1997;19-20).

İşletme literatürüne göre, iletişim, iki veya daha çok bölümün bilgi alışverişi ve paylaşımı anlamına gelen bir süreçtir (Moorhead ve Griffin, 2005, 352).

"Yöneticilerin başarısı ve organizasyonların etkinliği üzerinde rol oynayan en önemli süreçlerden birisi iletişim sürecidir. İş hayatında çeşitli kademelerdeki yöneticiler arasında yapılan bir araştırma, bunların zamanlarının %75 ile %95ini iletişime(haberleşme) ayırdıklarını belirlemiştir. Telefon görüşmeleri, toplantılar, raporları inceleme, emir ve direktif verme, mektup yazma, gelen mesajlarını inceleme vb. gibi faaliyetler iletişim sürecinin örnekleridir" (Koçel, 2001, 417). Aslında, bir yöneticinin etkinliği ve başarısı, aslarının başarısına bağlı olmaktadır. Bu ilişki ise, yöneticinin astları ile eksiksiz ve problemsiz bir iletişim içinde olmasını gerektirmektedir. Böylece, iletişim, yöneticilerin dikkat etmek zorunda olduğu en önemli süreçlerden birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Yönetici, dünyanın en iyi planını yapabilir ya da kararını verebilir, ancak bu uygulamaya aktarılmadığı süreci anlamsız olmaktadır. Uygulamaya aktarmanın en iyi şartı ise, iletişimdir. İletişim, kurallarına uyulmadığı takdirde, bir darboğaz rolü oynayabilmekte ve mesajın ancak bir

kısmı ilgililere ulaşabilmektedir. Bunun sonucu ise, gecikme, performans düşüklüğü, kayıp, zarar vb şekillerde kendini göstermektedir (Koçel, 2001, 418).

İletişimin bir diğer amacı ise bilginin paylaşımıdır. Bilgi ve bilgiyi paylaşma, problemlerin çözümü, alternatiflerin değerlendirilmesi, kontrol ve sonuçların değerlendirilmesi açısından çok önemlidir. Bu nedenle işletme içinde sağlıklı bir iletişim kurmak ve geliştirmek, birleşme sürecindeki işletmeler için de çok büyük önem taşımaktadır. Farklı kültürel yapıların biraraya getirildiği birleşmelerde iletişim sorunlarının daha çok gündeme geldiği görülmektedir (Moorhead ve Griffin, 2005, 352). Bu durumda da yine insan kaynakları yetkililerine önemli görevler düşmektedir.

Birleşme sürecinde, her iki işletme içindeki yönetici ve çalışanlar, bu birleşmenin işlerini, ücretlerini ve kariyerlerini nasıl etkileyeceğini bilmek istemektedirler. İnsan kaynakları yöneticileri, birleşme süreci ve birleşme konuları hakkında çalışanlarla birlikte, tarafsız, tutarlı ve düzenli iletişim için ortam sağlamaya çalışmalıdırlar. İnsan kaynakları yönetimi, meydana gelen iletişim sorunlarını düzenli şekilde tespit etmeli ve iletişimi katılımlı olarak sağlamalıdır. Zira çalışanlara liderleri tarafından gösterilen en önemli işaret coşkidur (Walker ve Price, 2000, 7-8). Böylece, başarılı bir iletişim sürecini kullanma iki önemli amacın gerçekleştirilmesine yardımcı olacaktır. Birincisi, böyle bir süreç, planların aktarılmasına ve faaliyetlerin belirli bir amaç doğrultusunda koordine edilmesine yardımcı olacaktır. İkincisi ise, iletişim süreci, planların isteyerek ve benimseyerek uygulanabilmesi için çalışanları motive olacaktır (Koçel, 2001, 432).

Birleşmenin yaşandığı şirketlerde bir diğer önemli sorun da alınan kararların net ve açık bir şekilde tek bir kaynaktan çalışanlara duyurulması ve uygulamaya geçirilmesidir. Çelişkili açıklamalar, karar ve uygulamalar arasındaki en ufak farklar, çalışanların tedirginliğini güvensizliğe çevirip, kaliteli ve seçkin çalışanların kaybına neden olmaktadır. Bununla birlikte, iletişimin sağlıklı ve yanlı olduğu, iş veriminin düştüğü, ekip çalışmasından uzaklaşıldığı, kişilik ve güç mücadelelerinin arttığı bu birleşme dönemlerinde kararlar kesin ve net olarak alınıp, çalışanlar tek bir kaynaktan bilgilendirilmeli ve süreç en kısa zamanda tamamlanmalıdır (Danışman, 2000).

Sonuç olarak, birleşme sürecinde ve sonrasında, insan kaynakları yönetimi, şirketin vizyonunu paylaşan, organizasyondaki tüm çalışanlara ulaşan; bunu yaparken sürekli formal ve informal iletişim sürecini kullanan, bu sürecin düzenli ve sürekli olmasına

özen gösteren, çalışanlardan geriye bilgi akışı almaya gayret eden ve iletişimi önemli bir bilgi paylaşımı, motivasyon ve ödül aracı olarak gören bir özelliğe sahip olmalıdır.

2.2.3. İşten Çıkarmadan Kaynaklanan Sorunlar

Günümüz ekonomisinde küreselleşme ve rekabet hızla arttığından şirketler mümkün olduğu kadar küçük bir organizasyon yapısına sahip olarak, personel giderlerini düşük tutmaya çalışmaktadırlar. 1990`lı yılların başlarında ABD'de başlayıp tüm dünyaya yayılan şirketlerin küçülme politikası, bu amaca yönelik olarak belirli miktarlarda personelin sayısında azaltmaya gidilmesine neden olmuştur (Yavuzer, 2000, 211). Bu sayede, part time eleman, sözleşmeli personel ya da geçici işçi kullanma yöntemleri yaygınlaşmış ve işten çıkarmalar artmıştır. Bu ise, Özellikle işsizlik problemleri ve ekonomik istikrarsızlıklarla karşı karşıya olan toplumlarda, sosyal bunalımları artırma riskini doğurmuştur (Düren, 2000, 75).

Downsizing olarak adlandırılan personel sayısında indirim gitme yöntemi 1980`li yılların sonunda, özellikle Amerikan şirketleri tarafından, rekabet üstünlüğü sağlamada maliyetleri azaltıcı bir yöntem olarak uygulanmaya başlanmıştır. 1993 yılında, Amerikan Şirketleri 615.000 personeli işten çıkarmışlardır (Düren, 2000, 75). 1990`lı yılların sonuna gelindiğinde ise; yaklaşık on yıl boyunca yaşanan küçülme ve personel sayısını azaltma politikasının benzeri ile karşılaşmıştır. Artık gündemde olan, şirket birleşmeleridir. Rekabet gücü azalan küçük şirketlerin, büyük şirketler tarafından satın alınması veya iki büyük şirketin rekabette üstünlük elde etme amacıyla birleşmesi, insan kaynaklarını yine ön plana çıkarmaktadır. Nitekim, son yıllarda "1/2, x2, x3" formülünü benimseyen şirketler giderek çoğalmaktadır. Burada 1/2 personel sayısını yan yarıya indirip sadece çok kalifiyeli personelin kalmasını ifade etmektedir. x2; madem ki çok kalifiye bir kadro var ve kişi sayısı az öyleyse iki misli ücret ödenebilir; x3 ise; eğer sadece iyiler varsa ve çok iyi ücret alıyorlarsa, o zaman üç misli üretken olmak zorundalar anlamına gelmektedir (Yavuzer, 2000, 212).

Görüldüğü gibi mali yapılarını güçlendirmek, rekabet şartlarını artırmak amacıyla yapılan şirket birleşmeleri, birleşen şirketlerde çalışanlar üzerindeki işten atılma korkusunun katlanarak büyümesine yol açmaktadır. 1998 yılında önemli bir artış gösteren şirket birleşmeleri sonucunda oluşan tesis kapatma ve işten çıkarmalarla, çalışanların çoğu işsiz kalma tehdidiyle karşı karşıya kalmıştır. Örneğin Nations Bank

ve Bank of America'nın evliliğinin, sayıları 5 bin ile 8 bin arasında çalışanın işsiz kalmasına yol açacağı ifade edilmiştir (Akman, 1999, 133).

Şirket birleşmeleri, dev şirketlere, pazar paylarını artırma, halka açık hisselerin değer artışından elde edilen rant gelirini artırma, yönetim, üretim, Ar-Ge maliyetlerinden tasarruf ve rekabet gücünü artırma gibi avantajlar sağlarken; çalışanlara da korkulu zamanlar yaşatabilmektedir. Öyle ki, Avrupa'da Euro ve paralelindeki birleşmeler sürecinde sanayi işçilerinin % 5'inin işini kaybedeceği öngörülür Batı basınında yer almış; bankacılık sektöründe ise birleşmeler sonucunda binlerce kişinin işsiz kalmasının beklendiği görülmüştür (Akman, 1999, 134-135).

Türkiye'de ise yaşanan son ekonomik kriz ile birlikte ve artan şirket birleşmelerinin etkisiyle işten çıkarılma oranları daha da yükselmiş ve işsizlik ciddi bir sorun haline almıştır. 2002 yılı ilk çeyreği itibarıyla Türkiye genelindeki işsizlerin % 22.3'ünün (549 bin kişi) işten çıkartılan kişiler olması, bu durumu göstermektedir (Bilgin, 2003, 138).

Şirket birleşmesi sürecinde ve sonrasında, çalışanın herhangi bir sınırlama olmaksızın işten çıkarılması yeni iş bulma olanağının bulunduğu Avrupa ülkelerinde ve Amerika'da çalışanların yaşamını sürdürmesi bakımından mutlak bir sorun oluşturmamakla birlikte, işten çıkarılmanın çıkarılan çalışanın gelir ve düzeyini düşürebileceği, sosyal konumunu değiştirebileceği vb nedenler gözönüne alınarak iş güvencesi konusu üzerinde önemle durulmaktadır. Batı ülkeleriyle karşılaştırıldığında, özellikle vasıfsız çalışanların iş bulma olanağının son derece zor olduğu ve işsizlik sigortasının henüz yeni kurulduğu Türkiye'de iş güvencesinin sağlanması daha büyük önem taşımaktadır (Makas, 2003, 101).

Uluslararası Çalışma Örgütü'nün 1982 yılında kabul ettiği "Hizmet İlişkisine İşveren Tarafından Son Verilmesi Hakkında 158 Sayılı Sözleşme" Türkiye tarafından 9.6.1994 tarih ve 3999 sayılı Yasa ile kabul edilerek yükümlülük altına girilmesi üzerine 9.8.2002 tarih ve 4773 sayılı Yasa kabul edilerek iş güvencesi yasal düzenlemeye kavuşturulmuş olup, yasanın yürürlüğe girmesi. 15.03.2003'e bırakılmıştır (Makas, 2003, 101).

Sözkonusu iş güvencesi yasası dört konuda yeni yaklaşım getirmektedir (4773 Sayılı Kanun, (İş Güvencesi Yasası) "İş Kanunu, Sendikalar Kanunu ile Basın Mesleğinde

Çalışanlarla Çalıştıranlar Arasındaki Münasebetlerin Tanzimi Hakkında Kanunda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun”, Resmi Gazete: 24847):

1. Tarım ve orman işçileri 1475 sayılı iş Kanununun kapsamı içine almaktadır.
2. Hizmet sözleşmesinin sona erdirilmesinde işçilerin lehine ek güvenceler getirilmektedir.
3. Sendikal güvenceler arttırılmaktadır.
4. İşyeri Temsilciliği kavramı getirilmektedir.

Böylece yasal iş güvencesinin sağlanması, ekonomik ve sosyal birtakım etkiler getirecektir. Bununla beraber, çalışan-işveren ilişkilerinin sağlıklı bir şekilde devam etmesi ve özellikle çalışanların geleceğe güvenle bakabilmesi açısından iş güvencesinin yasal düzenlemelerle sağlanması (Makas, 2003, 102) günümüzün değişen ekonomik, ticari ve sosyal koşullarında, artan rekabet ve gelişen teknoloji ortamında ve şirketlerin birleşme, küçülme, yeniden yapılanma gibi yeni yönetim stratejileri uygulamalarında giderek önem kazanmaktadır.

İş güvencesi iş hayatında değişim yarattığı gibi insan kaynakları yönetiminin işlevlerinin önemini de arttırmaktadır. Her şirkette olduğu gibi birleşen şirkette de insan kaynakları birimleri önem kazanıp, daha işlevsel hale gelecek, işe alım kriterleri çok önem kazanacak, iş tanımları, performans değerlendirmeleri, performans hedefleri belirleme gibi konular önem kazanacak, insan kaynakları ile ilgili olarak her konuda yazılı onay mekanizmaları yürürlüğe girecek, işten çıkarılacak çalışanlara, çıkarma nedeni mutlaka yazı ile bildirilecek, bundan dolayı çalışanların performansları, işyerindeki davranışları ve verimliliği daha dikkatle takip edilecek, çalışanların eğitilmeleri hız kazanacak ve yeniden yerleştirme (outplacement) uygulamaları artacaktır (“İş Güvencesi İş Hayatını Nasıl Değiştirecek?”, Hürriyet İnsan Kaynakları, Sayı:388, 16.03.2003, s.1).

Görüldüğü gibi şirket birleşmeleri kurumların ve çalışanların etkinliğini artırmak için gerçekleştirilse de, şu da bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır ki: ABD'de 1997-1998 senelerinde şirket evliliklerinden doğan işten çıkartmalar, genel işten çıkartma toplamının % 50'sini oluşturmaktadır. Bu aşamada insan kaynakları yetkililerinin iki sorumluluğundan söz edilebilmektedir (Kuzeyli, 2000, 222): Bunlardan birincisi, işten

çıkartılacak çalışanlar varsa kurumun üzerine düşen görevi "outplacement" yoluyla (bir süre maaşlarının ödenmesi, işi bulabilmeleri için gazeteyle ilan vermeleri vb) yerine getirmesi için standartlar oluşturulup uygulanmasını sağlamak; ikincisi ise; kurumun iş hedefleri doğrultusunda geride kalan çalışanların en az etkilenecek ve en verimli şekilde çalışmalarına devam edebilmelerini sağlamak ve bunu kurumun başarısı için yoğunlaştırmaktır.

Birleşme sonrasında, sözkonusu işten çıkarma stratejisi, bunları uygulayan işletmelerde, kayda değer etkinlik ve verimlilik artışları getirmektedir. Ancak, gerek bu şirketler için gerekse toplum için sosyal faturası yüksek olabilmektedir. Personel yönetimi anlayışından insan değerleri (kaynakları) yönetimine geçildiği 1990'lı yıllarda, işletmeler çok önemli bir ikileme karşı karşıya kalmaktadırlar: Hem insan sayısını azaltmak, hem de mevcut insan kaynaklarını, beşeri değerleri ön plana çıkararak yönetmek (Düren, 2000, 76). Böyle durumlarda ise, insan kaynakları bakımından, yenilik, gelişim ve dinamizm için güç bulamama, çalışanlarda güvensizlik yaratma gibi sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Bu nedenle, birleşmelerin başarılı sonuçlar verebilmesi için, doğru büyüklük arayışı (rightsizing) (Düren, 2000, 75) göz önünde tutularak ve çalışanların ekonomik ve sosyal güvenceleri dikkate alınarak sözkonusu değişimler uygulanmalıdır.

2.2.4. İstihdam Edilecek Personelin Belirlenmesiyle İlgili Sorunlar

Şirket birleşmeleri sürecinde karşılaşılan diğer önemli sorun da doğru işe doğru eleman seçiminin yapılmasıdır. Bu süreçte, insan kaynakları yönetiminin uygulamaları arasında şirketin kısa vadeli hedeflerinin netleştirilmesi ve bu verilere göre yeni şirketin organizasyon şemasının ve departman bazındaki görev ve sorumluluk dağılımının yapılması gibi iş planları yer almaktadır.

Performans ve çalışmalarına göre yeni şirkette yer alacak elemanların seçimi ve yeni kurum kültürüne uyum sağlayabilecek çalışanların şirkette tutulması gibi çok önemli bir konu yine şirket birleşmelerinde insan kaynakları yönetiminin karşılaştığı önemli problemlerdendir.

Bu aşamada, insan kaynakları birimi, öncelikle şirket içinde tarafsız, yetkin bir hakem olduğunu hissettirmelidir. Bu atmosferi yaratan insan kaynakları, en doğru ve yansız bilgiye ulaşabilmekte ve karar mercii olan tepe yönetime güvenilir bilgilerle hareket etme

imkanı verebilmektedir. İnsan kaynakları yöneticileri biraraya gelerek, yeni yapıda görev alabilecek yüksek nitelikli kilit kadroları belirlemeli ve seçkin çalışanların yeni yönetim ekibiyle sosyal bir ortamda tanışmaları sağlanmalıdır. Böylece, hem yönetime hem de çalışanlara beklenti ve vizyonların uyumunu test etme imkanı tanınmalıdır (Danışman, 2000, 218). Şirket birleşmeleri sürecinde, birleşen şirketlerde belirli görevler için gerekli görülen niteliklerin belirlenmesi ve doğru iş için doğru eleman seçiminin yapılabilmesi kolay olmamaktadır. İnsanlar bazen mantıklı ve öngörülen davranışlar sergileyebilseler de çoğu zaman kafalarının bir bölümünde, birleşme sürecinde sürprizlerle karşılaşılacak ve onların davranış ve tepkilerini etkileyebilecek birtakım bilinçaltı düşüncelere sahip olabilmektedirler. Morley Segal bu konuda şöyle demektedir: "İnsanların birçok bakımdan birbirlerinden farklı olmaları nedeniyle, şirket birleşmelerinden kaynaklanan organizasyonel ve kültürel değişimler boyunca onları motive etmenin, korumanın ve rehber olmanın belli bir yolu yoktur. Bu nedenle çeşitli değer ve duygulardan yoğun olarak etkilenmiş olan değişik davranışları anlamak ve onlarla ilgilenmek insan kaynakları yöneticileri açısından önemlidir. Bu, onlara, oluşan yeni işletmede çalışanlar ve şirket için en uygun sonucu verecek olan doğru çalışanları işe yerleştirme konusunda yardımcı olacaktır (Legare, 1998, 36).

2.3. Birleşmelerde Ortaya Çıkan Sorunların Çözümünde İnsan Kaynaklarının Rolü

Şirket birleşmeleri ve satın almalar danışmanlık şirketinin Geliştirme Grup Başkanı William Schneider; son yirmi yıl boyunca şirket evliliklerinin %55 ile %70 oranında başarısız olup yürümediklerini belirtmektedir. Bunun başlıca nedeni olarak, liderlerin daha çok finansal, stratejik ve prosedürle ilgili konulara eğiliyor olduklarını, ancak; bu ağırlığın kültür, iletişim ve liderlik konularına yeterince verilmediğini ileri sürmektedir (Johnson, 2000, 240).

Birleşmelerle birlikte, şirketler büyümekte, daha katı, bürokratik, esnekliği olmayan birlikler haline dönüşebilmektedirler, şirketin büyümesi ise: bilginin yayılmasını zorlaştırabilmektedir. Böyle durumlarda, insan kaynakları yöneticileri, çalışanların organizasyonel öğrenmeye ve sisteme uyumunu sağlayacak yeni değer ve davranışlara rehberlik etmede belirgin bir görev almalıdırlar (Mariotti, 2000, 22). Bununla birlikte, şirket birleşmelerinde biraraya gelen iki değişik kültürün uyumlu bir beraberlik

sağlayamaması önemli sorunlara yol açacağından ve şirketlere faydadan çok zarar getireceğinden insan kaynakları stratejilerinin yeni şirketin stratejisiyle uyumlu olması ve ortaya çıkan sorunların yapıcı yönde çözümlenmesi gerekmektedir (Yavuzer, 2000, 212).

Price Pritchett, şirket evliliklerini bir bayla bayanın aile kurup çocuk sahibi olmak için biraraya gelmelerine benzetmektedir. Bebek sahibi olmak isteyen aileler de sosyal yaşamlarının sıkıntıya uğrayacağını, vakitlerinin önemli bir kısmını çocuklarının alacağını, eğlence için ayırdıkları bütçenin çoğunun artık doktor, çocuk bezi gibi alanlara harcanacağını bilirler. Ama bu sadece zorlu sürecin ilk aşamalarından biridir ve önceden tahmin edilip, katlanılması gereken zorluklar olarak karşımıza çıkar. Günümüzde aynı ya da birbirini tamamlayıcı hizmet üreten iki şirketin biraraya gelmesi, hem ortak maliyet merkezlerinin teke indirilmesi, hem de fiyat rekabetinin dondurulması anlamına gelmektedir. Çok uluslu dünya şirketlerinin yanında artık yerel şirketler de dünya yüzeyinde rekabet edebilmek için güçlerini birleştirmektedirler. Böyle bir ortamda da birleşme kararını veren ve planlayanlar yönetim kurulu üyeleri ve finansçılar iken; birleşme kararını uygulamada üzerine önemli roller düşen birim ise insan kaynakları olmaktadır (Danışman, 2000, 217).

Şirket birleşmelerinde, örgütün içinde bulunduğu değişim ve yeniden yapılanma ortamının her alanında etkin bir rolü olan insan kaynakları yönetiminin, özellikle etkili ve hızlı bir birleşmenin sağlanması, yeni şirket kültürü yaratılması, şirketin bütünleşmesi ve devamlılığının sağlanması, birleşme sürecinde küçülme ve işten çıkarma stratejisi konularındaki oldukça önemli bir role sahip olduğu görülmektedir.

2.3.1. Etkili ve Hızlı Birleşmenin Sağlanması

Birleşmenin yaşandığı ilk 3 ay içindeki yönetim hareketleri birleşmenin başarısını en üst düzeyde etkilemektedir. Bu dönem, yönetsel ve yürütsel alanda iyi planlamalar yapılmadığı takdirde, hızlı ve verimsiz bir şekilde geçmektedir. Önemli olan iyi bir birleşme planlamasıyla bu kritik dönemi atlatıp, uyumu sağlamaktır. İnsan kaynakları uzmanlarının şirket birleşmelerinde üzerlerine düşen sorumlulukları yerine getirmeleri ve yaşadıkları sorunları ele aldıktan sonra genel olarak bu birleşmenin daha etkili, verimli ve hızlı olabilmesindeki rolleri şöyle özetlenebilmektedir (Walker, Price, 2000, 8):

- Uyumlu ve etkin bir yönetim takımı için doğru eleman seçimi,
- Oryantasyon programlarının hazırlanması ve çalışanların, yeni organizasyon yapısı ve şirket vizyonuna uyumlarının sağlanması,
- Birleşme sürecinde oluşan endişe ve moral düşüklüğüne karşı coşku ve motivasyonun artırılmaya çalışılması,
- Açık, dürüst ve sık aralıklarla iletişim kurulmasına; kararların gerçekleştirilmeden önce açık bir şekilde tek bir kaynaktan açıklanması,

2.3.2. Yeni Şirket Kültürü Yaratılması

Şirket birleşmelerinde, ortak bir kurum kültürü ve değerler sistemi oluşturmak oldukça önem teşkil etmektedir. Bu ortak örgüt kültürünün ve değerlerin oluşturulmasında, kültür ve vizyonun tüm çalışanlarca paylaşılmasında insan kaynakları yönetimi önemli bir role sahiptir. Örgüt kültürünü biçimlendirmede en önemli araçlardan birinin, iç ve dış iletişimi sağlamak olduğu belirtilmektedir. Böylece, alman kurumsal kararların arkasındaki mantık, çalışanlara daha rahat aktarılabilir. Örneğin Ford Firması, şirket kültürünün değişim yönetimi sırasında, günde dört saat dünya çapında Ford çalışanına yönelik TV yayını yapan Ford Communications Network FCN aracılığıyla Ford 2000'nin geliştirilmesi ve uygulanmasıyla ilgili üst düzey yöneticilerle yapılan röportajları yayınlamıştır. İletişim ve bilgi paylaşımı, çalışanları sürecin bir parçası haline getirip, inisiyatif almalarını ve şirketin kültür değişimine katkıda bulunabilmelerini sağlamıştır (Güzelcik, 1999).

Birleşen şirketler birbirinden ayrı kültürlere sahip olabilmekte ve bu farklı örgüt kültürleri yeni oluşan şirketin performansını etkileyebilmektedir. Bu konuda, insan kaynakları yönetiminin sağlıklı bir bilgi paylaşımı ve iletişim aracılığıyla ortak bir örgüt kültürü yaratmada destekleyici bir konumda bulunması sözkonusudur.

Yeni örgüt kültürünün çalışanlara öğretilmesi sürecinde, insan kaynakları yöneticilerinin desteği ile, çalışanların, örgüt kültürünü benimsemeleri, politikaları, değerleri ve ortak hedefleri anlamaları sağlanabilir. Yöneticilerin organize edeceği toplantılar, eğitim programları ve takım çalışmaları bu konuda etkili olabilmektedir. Böylece, örgüt kültürü biraraya gelen şirketlerin çalışanlarına bir rehber olabilmektedir. Bu

konuda, bazı işletmelerde örgüt kültürü anlaşmazlıklarını ortadan kaldırmak ve bireylerin uyum sağlamalarını kolaylaştırmak amacıyla örgütün kültürü ve değerleri yazılı olarak çalışanlara verilmektedir (Moorhead, Griffin, 2005, 456).

2.3.3. Norm Kadro Çalışmasının Yapılması

Şirket birleşmelerinde oluşacak yeni yapı ile ilgili olarak bir diğer sorun ise norm kadro çalışmalarının yapılmasıdır. İnsan kaynakları yönetiminin uygulama alanı içerisinde olan bu çalışma, yeni yapıdaki kilit görevler ile bu görevlerde ihtiyaç duyulacak personelin nitelik ve nicelik açısından belirlenmesi ve bu ihtiyacın nasıl ve ne derecede karşılanabileceğinin saptanması faaliyetlerini içermektedir (Yüksel, 1998, 62).

Daha önceki bölümlerde de belirtildiği gibi, şirket birleşmeleri sonucunda önemli sayıda personelin işten çıkarılması sorunu yaşanabilmektedir. Diğer taraftan, 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 ihtiyaçlarını en iyi şekilde planlaması gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, yeni yapı için norm kadronun oluşturulması sürecinde yapacağı iş analizi, iş tanımı ve görev, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi çalışmalarıyla önemli roller üstlenmektedir.

2.3.3.1. İş Analizi

Çalışan açısından iş, bir görevin yerine getirilmesi için yapılan çeşitli faaliyetlerdir. Buna göre, insan kaynakları yönetiminde iş; "amaçlı çaba" olarak tanımlanabilmektedir. Belirttiğimiz anlamda işten sözedilebilmesi için; başarılması gereken görevler, davranışlar, işlevlerden ve sorumluluklardan oluşan bir içeriğinin olması, başarıya ulaşmak için yetenek, deneyim gibi bazı nitelikleri gerektirmesi ve başarı karşılığı ücret, terfi gibi çeşitli geliri veya ödüllerin bulunması gerekir (Yüksel, 1998, 62).

İş analizi ise, işin özellikleri hakkında güvenilir bilgilerin sistematik olarak toplanması ve değerlendirilmesidir. İş analizi, işgörenlerin işlevleri, kullandıkları yöntem ve teknikler, kullandıkları alet ve makineler, ürettikleri mal ve hizmetler, işleri için gerekli olan bilgi, yetenek ve nitelikler hakkında veri toplamaktır. Bu veriler, işin cinsini, harcanan zamanı, kullanılan iş araçlarını, malzemeleri, işin gerektirdiği yetenekleri, tecrübeleri,

yetki ve sorumlulukları ve işin hangi koşullar altında yapıldığı kapsadığından, her standart özellikler yönünden analize tabi tutulur (Yüksel, 1998, 63).

Teknolojik ve örgütsel birçok değişim gibi şirket birleşmeleri de iş gereklerini değiştirmektedir. Bu nedenle, örgütsel amaçlara uygun iş yapısının bulunması için iş analizlerinden, iş davranışının tespiti içinse işgücü analizlerinden gelen bilgilerin sürekli güncel tutulması gerekmektedir. Şirket birleşmelerinde, norm kadro çalışmalarının yapılmasında inceleme konusu olan iş analizi, işlerle ilgili ayrıntılı bilgilerin toplanması, işin doğru tanımının yapılması ve işi yapacak personelin doğru işte çalıştırılması gibi amaçlar gütmektedir.

Bu anlatımlara dayanarak, şirket birleşmelerinde iş analizinden beklenen amaçlar aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000, 55):

- İnsan kaynakları planlamasına yardımcı olmak. Gelecekte duyulabilecek işgücü ihtiyacını ve bu işgücünün özelliklerini belirlemek.
- İş alma kararlarını verirken kullanılacak kesin ve açık kriterler oluşturmak.
- İş performansını geliştirmek için mevcut olan ya da gelecekte ortaya çıkabilecek eğitim ihtiyacını tesbit etmek.
- Performans değerlendirme sisteminin temelini oluşturan iş bilgisini sağlamak.
- Herbir işe ve pozisyona ilişkin bilgileri net biçimde açıklayarak buralarda çalışacak kişilerin kariyer planlarının sağlıklı biçimde yapılmasını sağlamak.
- İşler arasındaki ilişkilerin ve işyükü dengelerinin kurulmasına yardımcı olmak.
- İş performansını etkileyen olumsuz çalışma koşullarını ortadan kaldırmak ve iş ortamını geliştirmek.
- Ücretleme sistemi açısından herbir işin görece önemini ortaya koymayı sağlayacak temel bilgilere ulaşmak.
- Ücretleme ve performans değerlendirme süreçleri için iş grupları oluşturulmasına yardımcı olmak.
- İş ve işçilere ilişkin yasal düzenlemelerin yapılmasında gerekli verileri sağlamak.

Birleşme sonrasında norm kadro çalışmasının yapılmasında uygulanan iş analizi süreci ile insan kaynakları biriminin ve örgütün elde edeceği bilgiler ise şöyle özetlenebilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000, 56-58):

Görevler:

- İşin genel amaçları
- Günlük olarak ve belirli bir zaman dilimi içinde yerine getirilecek görevler
- Sadece belirli periyotlarla (haftalık, aylık vb.) yerine getirilecek görevler
- Olağanüstü durumlarda veya çok ender olarak yerine getirilecek görevler
- İşin çok karmaşık veya zor yanları

Sorumluluk:

- Para, malzeme, ekipman vb değerlere ilişkin sorumluluğun türü ve genişliği
- Doğrudan ya da dolaylı olarak sorumlu olunan ast sayısı
- Sorumlu olunan astların iş unvanları
- Kullanılan bilginin türü, güvenilirliği, önem ve uygunluğu
- Karar verme yetkisinin türü ve genişliği

Kullanılan makineler, Ekipmanlar, Araçlar ve Materyaller:

- Kullanılan makine, ekipman ve gerektirdiği uzmanlık düzeyi
- Kullanılan araçlar ve ekipman ve gerektirdiği uzmanlık düzeyi
- Kullanılan materyaller, bunların nasıl kullanılacağı, bunlarla ne yapıldığı

İş Üzerindeki Kontrol:

- İşin nasıl yapılacağını belirten talimatlar ve bunların kimden alındığı
- Başkaları tarafından denetlenen görevler, bunların nasıl ve kimler tarafından denetlendiği

- Üste danışılarak alınması gereken kararlar
- Uyulan politika ve prosedürler

Performans Standartları:

- Çıktı gerekleri
- Kalite gerekleri
- Uyulması gereken zamanlama

Diğerleri ile İlişkiler:

- Meslektaşlar ve diğer organizasyonel personel ile bağlantı kurma sıklığı ve türü
- Organizasyon dışındaki kişilerle bağlantı kurma sıklığı ve türü
- Organizasyon içinden ya da dışından kişilerle hangi durumlarda temas kurulacağı
- Sıradan bir iş gününde temas halinde olunan kişiler
- Çalışılan departman ya da birimin adı
- Tabi olduğu denetim türü
- Uyguladığı denetim türü
- Daha önce yapılan iş (organizasyonda çalışılan yer ya da düzey)
- Bundan sonra yapılabilecek iş ya da gidebileceği kademe

Fiziksel Faktörler ya da İş Çevresi:

- Oturarak, konuşarak ya da ayakta geçen zamanın oranları
- Gereken fiziksel gücün türü ve düzeyi
- İşin yapıldığı yerin fiziksel koşulları
- Tipik çalışma biçimi
- Sıkıntı ve yorgunluk yaratan iş faktörleri

Eğitim, Deneyim ve Kişisel Gereker:

- Gereker en az okul eğitimi
- Gereker özel kurslar, lisans ya da sertifikalar
- En az deneyim düzeyi
- Konuşma becerisi, düşünsel ya da teknik beceriler gibi kişisel Özellikler
- İş için gereker diğer karakteristik özellikler

2.3.3.2. Görev, Yetki ve Sorumlulukların Belirlenmesi

İş analizi tamamlandıktan sonra toplanan verilerin sistematik hale getirilmesi gerektiğinden her bir işin kapsamına giren eylem ve işlemler, sorumluluk ve ödevler ile çalışma koşulları özet bir şekilde yazılı olarak ifade edilir. Bu süreçte hazırlanan belgeye iş tanımını adı verilmektedir (Yüksel, 1998, 78).

Norm kadro çalışmalarının yapılmasında iş analizi çalışmasını izleyen ikinci aşama olarak mutlaka görev, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi gerekmektedir. İş analizinden elde edilen bilgiler daha açık bir şekilde standart kalıplar haline getirilmekte, böylece işin özellikleri, yararları, gerektirdiği görev, yetki ve sorumluluklar ve işin içeriği bilinçli ve sistematik biçimde belirtilmektedir. Ayrıca, görev, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, oluşan yeni yapıda iş ve işğören değerlemesi, atama, yükselme, eğitim, örgütlenme gibi konularda daha anlamlı ve yararlı biçimde kullanılabilir (Sabuncuoğlu, 2000, 65).

İnsan kaynakları yönetiminin bu süreçte uygulayacağı altı temel bölüm bulunmaktadır. Bu bölümler: işin kimliği, işin özeti, kullanılan araç ve gereçlerin belirlenmesi, yapılan işin akışı ve işi belirleyici faktörlerin tanımından oluşmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000, 65).

İlk bölümü işin kimliği oluşturmaktadır. İkinci bölümde işin özeti yer alır. Bu bölümde ayrıca işin taşıdığı rol, sorumluluk derecesi, diğer işler içindeki yer ve önemi belirlenmektedir. Üçüncü bölümde işin yapımı sırasında ne tür makine, araç ve malzeme kullanıldığı belirlenmektedir. Dördüncü bölümde ise, işin başlangıç noktasından bitiş noktasına kadar işin nasıl bir akış izlediği, diğer işlerle ne tür geçici ya da sürekli ilişki içinde bulunduğu, işin örgütsel yapı içindeki fonksiyonel ve basamaksal rolünün ne

olduğu açıklanmaktadır. Böylece işin yapısı daha ayrıntılı biçimde sergilenmiş olmaktadır.

Beşinci bölümde, o işin yapılması için ne gibi görev ve yetkiler verildiği maddeler halinde yazılmaktadır. Altıncı ve sonuncu bölümde ise, o işi yüklenecek personelde bulunması gereken nitelikler açıklanmaktadır. Bu bölümde sözü edilen nitelikler iş gerekleri olarak tanımlanabilmektedir.

İş analizi ve görev, yetki ve sorumluluk tanımlarının yapılmasından sonra ise, bütün bu bilgilerin belirli bir sistematik içinde bir araya getirilmesi gerekmektedir. Bir araya getirilen bu bilgiler, organizasyon el kitabını oluşturmaktadır.

Organizasyon el kitabında yer alması gereken bilgiler şöyledir (Sabuncuoğlu, 2000, 149):

- Kurumun özgeçmişi
- Kurumun misyonu ve vizyonu
- Kurumun mevcut durumuna ilişkin bilgiler
- Kurumun genel özellikleri ve değerleri
- Kurumun genel hedefleri
- Kurumun genel organizasyon şeması
- Birimlerin organizasyon şemaları
- Birimlerin genel hedefleri
- Birimlerdeki işlerin iş analizleri
- Birimlerdeki çalışanların görev tanımları

Birleşen şirketlerde, hazırlanacak olan el kitabının kurum çalışanları tarafından benimsenmesi oldukça önemlidir. Bu konuda insan kaynakları yönetimine büyük görevler düşmektedir. Çalışanların kendileri için hazırlanan görev tanımlarını yetersiz görmeleri, kendilerine uygun görmemeleri sozkonusu olabilmektedir. Dolayısıyla, görev tanımlarının yapılması ve gerekli düzeltmelerin yapılması sürecine çalışanların da

katılımının sağlanması oldukça önemlidir (Sabuncuoğlu, 2000, 65). Böylece, Şirket birleşmeleri sonucunda yeni yapıda görev alacak aŐŐanların kurumun organizasyon el kitabına katkıda bulunmasıyla, bu konudaki kararlara ve yeni uygulamalara daha rahat uyum göstermeleri sağlanabilecektir.

BÖLÜM 3: TÜRKİYE’DE BANKACILIK SEKTÖRÜ

Türkiye, geçmişi 19. yüzyıla kadar uzanan köklü bir bankacılık geleneğine sahip bulunmaktadır. Son yıllarda, bankacılık sektörü Türk finans kesiminde öncü bir role sahip olmuş ve Türkiye ekonomisinin finansal liberalizasyonuna yönelik yapısal değişikliklere katkıda bulunarak önemli bir gelişme göstermiştir. Türk ekonomisinin gelişimine bakıldığında, mali sistemin yapılanmasında devletin ağırlıklı ve öncü bir rol üstlendiği görülmektedir. Cumhuriyetin kuruluşu sonrasında, ulusal bir bankacılık sektörünün oluşturulması çalışmaları çerçevesinde, kamu sermayesinin ağırlıkta olduğu bankalar kurulmuş ve bu bankalar mevcut yabancı sermayeli bankalar ve daha sonra kurulan özel bankalarla birlikte, Türk bankacılık sektörünü oluşturmuştur.

1980’li yıllarda başlayan mali liberalizasyon süreciyle, bankacılık dahil bütün mali sistemde yapısal değişiklikler uygulamaya konmuş; faiz oranları ve döviz kurlarındaki sınırlamaların kalkması da, bu yapısal değişikliklerin hızla yerleşmesinde önemli rol oynamıştır. Reform niteliğindeki bu yapısal değişiklikler, bankacılık sektörünün ve mali sistemin gelişmesini ve büyümesini sağlamıştır. Fakat 1990’lı yıllardaki gelişmeler bankacılık sektörünün mali bünyesinin önemli ölçüde bozulmasına neden olmuş, bankalar, uzun süre çok yüksek riskli bir ortamda çalışmışlardır. Bu dönemde hızla artan kamu kesimi borçlanma gereği ve bütçenin finansmanında kamu bankaları kaynaklarının kullanılması bu süreci hızlandırmıştır.

2000’li yıllara gelindiğinde bankacılık sektörü çok ciddi bir riske maruz kalmış, bankacılık sektörünün yeniden yapılandırılması, bankaların mali bünye sorunlarının çözülmesi, kaçınılmaz hale gelmiştir. Bu amaçla Bankalar Kanunu’nda radikal değişiklikler yapılmış, bankaların faaliyetlerinin düzenlenmesine ve denetimine yeni bir yaklaşım getirilmiştir. Yeniden yapılanma ve uluslararası piyasalarla bütünleşme çabalarına paralel olarak, Türk bankaları da gerek kurumsal yapılarında, gerekse sundukları hizmet ve ürün kalitesinde önemli değişiklikler gerçekleştirmişlerdir. Böylece “Bankacılık Sektörü”, Türkiye ekonomisinde uluslararası rekabete açık ve düzenlemeler itibariyle AB’ye uyuma hazır sektörlerin başında gelmektedir (<http://paribus.tr.googlepages.com>, 21.06.2007).

3.1. Bankacılık Sisteminin Gelişimi Ve Birleşme Eğilimleri

3.1.1. Türk Bankacılık Sektörünün Tarihsel Gelişimi

Türk bankacılığının tarihsel gelişim süreci incelendiğinde, gerek Osmanlı Devleti ile Cumhuriyet'in ilk kuruluş yılları ve gerekse günümüze kadar geçen sürede, Türk Bankacılık Sektörü'nün yapısı ve gelişiminin, ekonomik gelişme, ekonominin genel yapısı ve performansından oldukça fazla etkilendiği görülmektedir (Bakan, 2001, 31) .

3.1.1.1. Osmanlı'dan Cumhuriyet'e İlk Bankacılık Girişimleri

1839 Tanzimat Dönemi başlarına kadar geçen dönemde, Osmanlı Devleti'nde bankacılık faaliyetlerine rastlanılmamaktadır. Ülkemizde gerçek anlamda ilk banka Tanzimat'ın ilanından sonra 1847'de İstanbul Bankası adıyla, kurulmuştur (Parasız, 2000, 109 ; Akgüç, 1975, 10 ; Parasız, 1998, 109). Cumhuriyetten önce piyasada faaliyet gösteren bankalar, daha çok yabancı sermaye tarafından ya da yabancı iştirakiyle, özellikle Türkiye'de faaliyette bulunan yabancı şirketleri finanse etmek amacıyla kurulmuştur (Parasız, 2000, 109 ; Parasız, 1998, 109).

Osmanlı Devleti'nde modern anlamdaki ilk ticaret ve mevduat bankası, yabancı sermaye tarafından (İngiliz) 1856'da kurulan Osmanlı Bankası'dır. Söz konusu banka, ülkemizde kurulan ilk emisyon bankasıdır (Bakan, 2001, 31 ; Parasız, 2000, 109 ; Parasız, 1998, 109). Türk bankacılığının ilk kuruluş çalışmalarında dönemin Niş Valisi Mithat Paşa önemli rol oynamıştır.

Osmanlı Devleti'nde kurulmuş olan ilk ulusal sermayeli banka ise; "Memleket Sandıkları"dır. İlk tarımsal kredi sandığı özelliği taşıyan kurum, 1861 yılında Mithat Paşa tarafından kurulmuştur. 1868 yılında yine Mithat Paşa tarafından tasarruf toplama amacıyla "Emniyet Sandığı" kurulmuş olup, bir süre sonra her iki banka da, 1888 yılında yine Mithat Paşa tarafından kurulan Ziraat Bankası ile birleştirilmiştir. 1916 yılında yasayla kurulmuş bir kamu kurumu niteliği kazanan Ziraat Bankası, Osmanlı Devletinden Cumhuriyet dönemine geçen ve günümüze kadar gelen en köklü ulusal kuruluşlardan biridir (Arslan, 1982, 11 ; Yazıcı, 2000, 8 ; Akgüç, 1989). 1908 yılından sonra gelişmeye başlayan Ulusal Bankacılık ise, özellikle Birinci Dünya Savaşı'ndan sonra hız kazanmıştır. Cumhuriyet öncesi dönemde, yabancı bankaların Türk bankacılık

sistemine egemen oldukları ve “borçlanma bankacılığı” adı verilen çarpık bir bankacılık sisteminin var olduğu söylenebilir.

3.1.1.2. Cumhuriyet Dönemi ve Sonrasında Türk Bankacılığı’ndaki Gelişmeler

Cumhuriyet döneminde, ulusal sanayi ve bankacılığın geliştirilmesi çabaları ön plana çıkmıştır. Bu amaçla toplanan İzmir İktisat Kongresi’nde önemli kararlar alınmıştır. Bu kararlar sonrasında ilk kurulan banka, Türkiye İş Bankası (1924) olmuştur. Cumhuriyet dönemindeki ilk büyük özel sektör bankası olan Türkiye İş Bankası, ülkenin ekonomik kalkınmasına katkıda bulunmak amacıyla, gerek sanayi gerek ticaret sektörlerine kredi vermek ve gerekse sanayi ve ticari girişimlerde bulunmak görevlerini üstlenmiştir (Artun, 1983, 42). Bu dönemde faaliyete geçen bir diğer banka ise, 1930 yılında kurulan TC. Merkez Bankası’dır. Banka, anonim şirket statüsünde kurulmuş olup, 1931 yılında çalışmaya başlamıştır (Keyder, 2001, 41).

Bu önemli gelişmelere ek olarak, 1923-1933 yılları arasında çok sayıda yerel bankanın kurulmuş olduğu ve bu dönemde yerel bankacılığın da önemli bir gelişme gösterdiği görülmektedir. Bölgesel ihtiyaçların karşılanmasında, özellikle de, yerel tacirlerin kredi ve banka hizmeti ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla kurulmuş olan bu yerel bankaların bir çoğu, 1929 Dünya Ekonomik Krizi’nin olumsuz etkileri ve ülkemizde şube bankacılığının gelişip yaygınlaşması üzerine, faaliyetlerini durdurmak zorunda kalmışlardır (Parasız, 2000, 110 ; Bakan, 2001, 32).

1929 Dünya Ekonomik Krizi Türkiye ekonomisini de olumsuz yönde etkilemiş, bunun bir sonucu olarak, ekonomik yaşamda devletçilik ön plana çıkmıştır. 1930’lu yıllar Türkiye’de özel amaçlı devlet bankalarının kurulmaya başlandığı bir dönem olmuştur. Bu gelişmede, 1934 yılında yürürlüğe giren Birinci Beş Yıllık Sanayi Planı’nın etkisi büyük olmuştur. Bu gelişme, “devlet eliyle sanayileşme” politikasının bankacılık sektörüne de yansımaları şeklinde değerlendirilebilir (Parasız, 2000,110 ; Akgüç, 1975, 23). 1940-1945 İkinci Dünya Savaşı yılları ise tüm dünyada olduğu gibi, Türkiye’de de ekonomik daralmaya neden olduğundan dolayı, bankacılık sektörü de bu gelişmelerden olumsuz yönde etkilenmiştir. Bu dönemde, Türkiye ekonomisinde 1930’lu yıllarda izlenen kapalı, korumacı ekonomi politikalarının yerini, daha liberal ve özel sektörü destekleyen, dışa açık politikaların almış olması bankacılık sektörünü de olumlu yönde etkilemiştir.

Savaş sonrası ekonominin canlanmaya başlamasıyla birlikte iş ve üretim hacmindeki artış, ödemelerin hızla artmasına neden olmuş, bu da piyasada yeni bankalara olan gereksinimi hızlandırmıştır (Akgüç, 1989, 39). Bu gelişmelere paralel olarak, 1950'li yıllar özel sektör banka sayısında hızlı bir artışın yaşandığı bir dönemi yansıtmaktadır. Bunun başlıca nedenleri; bu dönemde dış kredilerin ve ihracat gelirlerinin artması, 1954 yılında Yabancı Sermayeyi Teşvik Yasası'nın yürürlüğe girmesi, ekonomide hızlı bir büyümenin sağlanması ve ülkede tasarrufların giderek artış göstermesidir (Kocaimamoğlu, 1977, 689 ; Akgüç, 1974, 87). Ayrıca bu dönemde şube bankacılığı da hızla gelişme göstermiştir. Yine bu dönemde yasal açıdan da iki önemli gelişme meydana gelmiştir. Bunlardan ilki 1958 tarih ve 7129 sayılı Bankalar Yasası'nın kabulü ve ikincisi ise, yine aynı yıl Türkiye Bankalar Birliği'nin kurulmasıdır. Ekonomide ve bankacılık sektöründeki bu olumlu gelişmelere rağmen; 1950'li yılların sonlarına doğru Türkiye ekonomisinin yaşadığı bunalım ve durgunluk, çok sayıda bankanın da kapanmasına neden olmuştur (Akgüç, 1974, 88 ; Öcal, 1992, 144).

Türkiye ekonomisinin 1960'lı yıllarda planlı döneme girmesiyle birlikte, Türk bankacılık sektörü de 1960-1980 döneminde, söz konusu beş yıllık kalkınma planlarında ve yıllık programlarda belirtilen ilkelere uygun bir yapıda gelişmiştir. Bu dönemin bankacılık açısından ön plana çıkan özellikleri; uzman bankalara, kalkınma ve yatırım bankalarına önem verilmesi, ticari bankaların kurulmasına ise, sınırlama getirilmiş olmasıdır. Ayrıca bu dönemde, özellikle de 1970'li yılların başlarında, holdingleşmenin hız kazandığı ve buna paralel olarak holding bankacılığının geliştiği görülmektedir (Aytekin, 2000, 18 ; Şahin, 2000, 380). Bu dönemde ithal ikameci tipi sanayileşme stratejisinin benimsenmesi, buna paralel olarak finansman anlayışını da etkilemiştir. Diğer yandan planlı dönemde yabancı bankalar da dahil olmak üzere, ticari bankacılık alanında uygulanan politikalar sektöre girişleri engellemiş, böylece mevcut oligopolcü yapı güçlenmiştir. Bu sırada bölgesel bankaların çoğu kapanmış, çok sayıda küçük banka yerine, az sayıda çok şubeli büyük banka kurulması yönünde bir eğilim ortaya çıkmıştır (Aslan, 1982, 40-41 ; Parasız, 2000, 111).

1970'li yıllarda yaşanan petrol krizleri sonrasında, Türkiye ekonomisi bir darboğaz içine girmiştir. 1970'li yılların sonunda, döviz krizi eşliğinde yüksek oranlı enflasyonla karşı karşıya kalınmış ve bu nedenle 24 Ocak 1980'de bir istikrar ve ekonomik değişim

programı uygulamaya konmuştur. Bankacılık sektörü de, bu istikrar programının hedefine uygun olarak, yürürlüğe giren dışa açılma, serbest piyasa ekonomisine geçiş ve liberalleşme politikalarından en çok etkilenen ve değişim içine giren sektörlerden biri olmuştur. Bu çerçevede, Türk bankacılık sektörü de 1980'den itibaren hızlı bir gelişme göstererek, uluslararası banka ve finans sistemi ile bütünleşme sürecine girmiştir. Söz konusu dönemde serbest piyasa ekonomisine geçişle birlikte, dış dünya ile ekonomik ve mali bütünleşmenin gerçekleştirilmesi gibi, yapısal değişime yönelik politikalar hayata geçirilmiştir. Yine aynı yıllarda, tüm dünyada finansal pazarların serbestleştirilmesi eğiliminin ortaya çıkmasının, bunda önemli bir rolü olduğu söylenebilir (Öcal, 1992, 148).

Finansal liberalleşmeye dönük ilk uygulama, “Temmuz Bankacılığı” olarak bilinen ve 1 Temmuz 1980 yılında faiz oranlarının serbest bırakılarak, pozitif reel faiz uygulamasına geçilmesi ve bankaların mevduat sertifikası çıkarmalarına izin verilmesiyle birlikte mevduat ve kredi faizleri hızla yükselmeye başlamıştır. Aynı dönemde, banker kuruluşlarının hızla artmasıyla, bankalar önce bankerlerle, daha sonra kendi aralarında fon toplama yarışına girmişlerdir. Bu rekabet, faiz yükseltme yoluyla yürütülmüş olup, rekabetin artması ürün sayısının ve hizmet kalitesinin yükselmesine neden olmuş, ileri teknoloji kullanımı hızlanmıştır (Şahin, 2000, 381 ; Parasız, 2000, 112 ; Bakan, 2001, 33). Fakat, Bankerlik kuruluşları arasında ortaya çıkan faiz yükseltmeleri, bir süre sonra bankerleri borç alınan paraların faizinin ödenmesi için, sonradan daha yüksek faiz ile borçlanılmak zorunda bırakmıştır. Böyle bir ortamda ayakta kalmanın tek yolu, devamlı olarak faiz yükseltmektir. Böyle bir sistemin kısa bir süre içerisinde çökmesi ise kaçınılmazdır. Nitekim, 1982 yılında “Bankerler Krizi” olarak adlandırılan olay gerçekleşmiştir. Bu dönemde serbest faiz politikasının ve banker iflaslarının, bireysel bankaların uygulamaları ile yönetim tarzlarının birleşmesinin bir sonucu olarak, çok sayıda bankanın mali bünyesinde sorunlar yaşanmıştır (Erdoğan, 2002, 125).

1980 yılı sonrası, ekonominin dışa açılması ve dünya finans sistemi ile bütünleşme çabalarının bir sonucu olarak, bankacılık sektöründe de dışa açılma yönünde bir eğilim ortaya çıkmıştır (Sayılğan, 1999, 85). Böylece, ticaret bankası, yatırım bankası ve şube düzeyinde bir çok yabancı banka faaliyete geçtiği ve Türk bankaları ile ortaklık kurduğu gibi, Türk bankaları da yurt dışında şube açma, banka kurma vb. yollarla

örgütlenmişlerdir (Akgüç, 1989, 70-71). Bu gelişmeler Türk bankacılık sektörünün ülkemizde şube açan yabancı bankaların bir sonucudur. Ayrıca bu rekabet, Türk bankacılık sektörünün etkinliğini de arttırmıştır. 1980’li yılların bir başka önemli gelişmesi ise, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası (TCMB) bünyesinde “interbank” piyasasının oluşturulmasıdır (Parasız, 2000, 112). Böylece bankaların kısa vadeli likidite ihtiyaçlarının karşılanmasında ve likidite fazlasının değerlendirilmesinde çok büyük kolaylık sağlanmıştır. İnterbank, bankalara kaynak kullanma esnekliği ve kaynakları daha etkin kullanma imkanı verdiği gibi, ekonominin likidite dengesini kurmada da çok yararlı olmuştur (Şahin, 2000, 382-383). Bunun yanı sıra; 1980’li yıllarda, bankacılığın gelişimi ve dünya finans piyasaları ile bütünleşebilmesi amacı ile getirilen diğer yasal düzenlemeler ise; 1982 yılında Sermaye Piyasası Kurulu’nun oluşturularak Sermaye Piyasası Kanunu’nun yenilenmesi, 1985 yılında devlet iç borçlanma senetlerin ihale yoluyla satışına başlanması, 1986 yılında bankaların para piyasasının oluşturulması, yerleşik kişilere döviz tutma ve döviz tevdiat hesabı açma izninin verilmesi, 1987 yılında Merkez Bankası’nın açık piyasa işlemlerini başlatması, 1988 yılında efektif ve döviz piyasaları ile 1989 yılında altın piyasalarının kurulması olarak ana başlıklar halinde sıralanabilir.

Piyasa ekonomisine geçilen 1980’li yıllarda, uygulamaya konulan reform niteliğindeki yapısal değişiklikler, bankacılık sektörünün ve mali sektörün gelişmesini ve büyümesini sağlamıştır. Ne var ki, 1990’lı yıllardaki gelişmeler ve yaşanan krizler, bankacılık sisteminin mali bünyesinin önemli ölçüde bozulmasına neden olmuştur. Dönemin ilk krizi de 1990 Körfez Krizi’dir. Bu kriz dış kaynaklı bir kriz olmasına rağmen, Türk mali sistemi, bu dönemde likidite krizine girmiş, ekonomik yapı ise olumsuz yönde etkilenmiştir. Bu dönemde sektördeki ilk büyük finans krizi ise, 5 Nisan 1994 yılında yaşanmış ve olumsuz etkileri günümüze kadar sürmüştür. Kriz, iyi idare edilmeyen ve mali bünyeleri zayıf olan bankaların ve kurumların iflasını hızlandırmış, krizle gelen şok, bankacılık sisteminin toplam varlıklarını büyük oranda azaltmış ve ayrıca aktif ve pasif yapısında değişikliklere yol açmıştır.

1994 bankacılık ve finans krizi, TCMB’nin duruma zamanında ve gerekli ölçüde müdahale edecek kadar rezervi olmaması nedeniyle yaygınlaşmış ve tüm bankacılık sektörünü ve ekonomiyi tehdit eder hale gelmiştir (Erdoğan, 2002, 129). Bankacılık

sektörünün 1994 krizinden ciddi boyutta etkilenmesinin temel nedeni, 1989-1993 döneminde izlenen düşük döviz kuru ve yüksek faiz politikalarının sona ermesi ile kar oranlarının düşmesidir (Şahin, 2000, 410). Diğer yandan, ekonomik ve politik istikrarsızlığın yoğunlaşmasından dolayı, belirsizliğin ve riskin artması da bankacılık sektörünün etkinliğini azaltmıştır. Sektörde yaşanan kriz, zaten kötü yönetilen ve mali bünyeleri zayıf olan bankaların ve kurumların iflasını hızlandırmış, krizle gelen şok, bankacılık sektörünün toplam varlıklarını azaltmış, ayrıca aktif ve pasif yapılarında değişikliklere yol açmıştır. Krizle birlikte hızla küçülen bankacılık sisteminde özkaynaklar erimiş, banka sistemine olan güven büyük ölçüde sarsılmıştır. Güvenin yeniden tesis edilmesi amacıyla bir çözüm olarak, tasarruf mevduatına % 100 sigorta uygulaması ile devlet güvencesi getirilmiştir. Böylece bankacılık sektörüne güven yeniden sağlanarak, mali kesimde kriz bir süreliğine aşılmıştır. Ancak, bu limitsiz sigortanın devamı ve kamu kesiminin yüksek faizden borçlanmasını sürdürmesi nedeniyle, aşırı risk alan, kuralsız bir bankacılık yapılmış, bu durum ileriki dönemlerde sektörde başka sorunlara neden olmuştur. Ayrıca bankalar yasasının 1999 yılına kadar çıkarılmaması ve ekonomideki yüksek risk oranının sürmesi de, bankacılık sektörünü bıçak sırtında tutmuştur.

1994 finans krizi ve takip eden yıllarda yaşanan mini finans krizleri göstermiştir ki; Türkiye’de ekonomik istikrarın sağlanması ve sürdürülebilmesi için alınması gereken yapısal önlemlerin başında, bankacılık sektörüne çeki düzen verilmesi gelmektedir. Nitekim, Türkiye’de Haziran 1999 yılında Uluslararası Ödemeler Bankası (BIS) ve Avrupa Birliği (AB) kriterlerine uygun bir 4389 sayılı Bankalar Yasası çıkarılmıştır. Bu yasa çerçevesinde, Bankacılık Denetleme ve Düzenleme Kurulu’nun (BDDK) oluşumu tamamlanmış, görev ve yetkileri düzenlenmiş, sektöre yeni banka katılması, şube açılması, bankacılık yapma yetkisinin iptali veya Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu’na (TMSF) devredilmesi gibi temel konular, yeniden ele alınmıştır. Yasanın böyle bir yapılanmaya gidişindeki temel amaç, çağdaş bankacılığın bir gereği olarak, sisteme yönelik politik müdahalelerin en aza indirilmesidir. Yapılan bu değişiklikler, sisteme ve sektöre olan güveni tazelemesi ve mali sistem dışında değerlendirilen tasarrufları sisteme çekmesi, sektördeki birleşme ve yeniden yapılanmaları hızlandırması açısından önemlidir (Şahin, 2000, 386-387 ; Parasız, 2000, 114).

Türkiye 2000 yılına çok önemli ekonomik kararların alındığı bir ortamda girmiştir. 1999 yılı Haziran ayında IMF ile yapılan görüşmelerde, Yakın İzleme Anlaşması'nın programa bağlı ve mali finans destekli bir anlaşmaya dönüştürülmesi benimsenmiş ve 2000-2002 döneminde uygulanacak makroekonomik politikaların çerçevesi çizilmiştir. Hükümet, IMF'e sunduğu ve kabul gördüğü 9 Aralık 1999 tarihli Niyet Mektubu sonrasında, 1 Ocak 2000'den itibaren üç yıllık bir ekonomik süreci kapsayan, maliye, para, kur ve gelir politikalarının yanısıra, yapısal değişimleri de içeren enflasyonu düşürme programını uygulamaya koymuştur (Parasız, 2001, 425 ; Cansızlar, 2001, 6). Uygulamaya geçilmesiyle birlikte, ekonomide çok kısa sürede bazı olumlu gelişmeler gözlenmiş olmasına rağmen, Kasım 2000 yılında Türk mali piyasalarında likidite sıkışıklığının neden olduğu döviz talebindeki hızlı artış, uluslararası piyasalardaki bozulma ve içerde yaşanan olumsuz etkilerden kaynaklanan bir kriz yaşanmıştır. Bu kriz ancak IMF kredisi ile önlenebilmiş, fakat enflasyonu düşürme programı büyük bir yara almıştır. Şubat 2001 yılında ise, mali piyasalardaki güvenin kırılğan yapısı bir kez daha finansal krize yol açmış, bunun bir sonucu olarak 2000 Enflasyonu Düşürme Programı'nda öngörülen para ve kur politikaları terk edilerek, 22 Şubat 2001 yılında dalgalı kur sistemine geçilmiş, böylelikle Enflasyonu Düşürme Programı da sona ermiştir (Uygur, 2001, 54-55). Türkiye ekonomisinde 2000'li yıllarda yaşanan her iki finans krizi de, başta bankacılık sektörü olmak üzere bütün sektörleri ve ekonomik yaşamı olumsuz yönde etkilemiştir.

Kasım 2000 ve Şubat 2001 Krizleri sonrasında, aşırı yükselen faiz oranları, vade uyumsuzluğu olan bankaların fonlama zararlarını arttırırken, portföylerinde buldukları menkul kıymetlerinde değer yitirmesine yol açmıştır. Şubat 2001'de dalgalı kura geçilmesiyle birlikte, TL'nin yabancı paralar karşısında hızla değer kaybetmesine bağlı olarak yüksek açık pozisyonla çalışan bankalar, önemli boyutta kambiyo zararı ile karşı karşıya kalmıştır (Erdoğan, (2002, 133). Kriz sonrasında sermaye yetersizliğini karşılayamayan bankalar, TMSF'na alınmış ve Fon'daki bankalar ile kamu bankalarının görev zararlarını ise, Hazine üstlenmiştir. Faaliyetini sürdüren bankalar, yeni bir anlayışla denetime ve yeniden sermayelendirmeye tabi tutulmuştur. Krediler yeniden sınıflandırılmış ve gerekli karşılıklar ayrılmıştır. 1990'lı yıllar boyunca, yüksek enflasyon ortamında çalışan bankaların bilançoları, enflasyona göre güncelleştirilmiştir. Tüm bu uygulamalar, bankaların mali yapılarının daha gerçekçi bir

görünüm almasını sağlamıştır. Bu gelişmeler, mali yapının güçlenmesi için; geniş bir zamana, çok hassas bir uygulamaya ve profesyonel bir yönetime gereksinim olduğunu ortaya koymuştur.

Bankacılık sektörünün 1998-2000 yılları arasında etkin bir aktif-pasif yönetimi gösterememesinin altında yatan etkenlerden birisi de, devletin finansal sektörden sürekli olarak fon talep edici pozisyon almasından kaynaklanmaktadır. Türkiye’de bankalar uzun zamandır girişimcilere fon arz etmek olan asli fonksiyonlarını terk etmişler ve yüksek faizle devlete finansman sağlayan kurumlar haline gelmişlerdir. Böylece ticari bankaların portföyünün büyük bir kısmı, kamu kağıtlarından oluşmuştur. Bankalar uzun süre, bu yolla kolay, güvenli, yüksek faiz kazançları elde etmişlerdir (Demir, 2000, 61-62). Hiç şüphesiz bu oluşum 1986 yılından itibaren başlamış ve kesintilerle de olsa süreklilik göstermiştir. Kamu kesimi borçlanma gereksiniminin yüksek olması, bu araçların yanında, kamu kesimi bankacılık sektöründen kaynak edinebilmek için munzam karşılıklar politikasının da kullanılmasına neden olmuştur. Bunun için izlenen yol, dönemsel olarak oranlar farklılaşsa da, umumi disponibilitenin devlet iç borçlanma senetleri olarak tutulması zorunluluğunun getirilmesi şeklinde olmuştur. Uygulanan karşılıklar politikası, kısa vadeli sermaye hareketlerinin de yardımıyla bankacılık sektöründe, bilançoların yabancı para cinsinden pasiflerin ağırlığının artmasına neden olmuş, bu da doğal olarak sistemin yüklendiği döviz kuru riskini arttıran bir unsur olmuştur (Çolak ve Altan, 2002, 49).

Nitekim bankacılık sektöründe 1999-2000 döneminde karlılıklarını belirlemede en önemli faktör, elde ettikleri faiz gelirleri içerisindeki menkul kıymet faiz gelirlerinin payının yüksek olmasıdır. Bazı bankaların menkul kıymet faiz gelirlerinin toplam faiz gelirleri içindeki payı, hazine bonusu faiz oranları yüksek düzeylerde seyretmesi nedeniyle, %75'lere kadar ulaşmıştır. Özellikle, küçük ölçekli bankaların izlediği bu pasif yöntem biçimi, onların yüksek karlılık ile çalışmasını sağlamıştır. Burada kilit nokta, bankaların açık pozisyon ile çalışmasını sağlayan sabit kur politikası olmuştur. Bu politika nedeni ile bankaların önemli bir kısmı, yabancı para cinsinden yüksek faiz oranı ile kamu borçlanmasını finanse etmekte kullanmışlardır (Çolak ve Altan, 2002, 50). Fakat 2001 yılında uygulamaya giren istikrar programının bir sonucu olarak, devletin iç piyasalardan hem daha az, hem de daha düşük faizle borçlanabilmesi,

bankaların kazançlarını önemli ölçüde azaltmıştır. Böylece söz konusu dönemde bankacılık sektörü, sendikasyon kredileri şeklinde dışarıdan borçlanmaya ağırlık vermişlerdir (Uygur, 2001, 10). Bu gelişmelerin sonucunda; zayıf sermaye yapısına rağmen, aşırı açık pozisyon taşıyan bankacılık sektörü, görev zararları nedeniyle işlerliğini kaybetmiş kamu bankaları, özelleştirme, yapısal ve hukuki reformlarda gecikmeler, Türk Lirası'nın aşırı değerlenmesi ve cari açığın kritik sınırı aşması karşısında döviz kuru band uygulamasının öne alınarak gerekli müdahalelerin zamanında yapılamaması, başarılı olabilecek bir programın başarısızlığa uğramasına neden olmuştur (Keyder, 2001, 53). Şubat 2001 yılında başlayan kriz, TL'nin yaklaşık %90 değer kaybetmesine yol açmıştır. Ulusal paranın bu denli yüksek bir değer kaybı, doğal olarak TMSF bünyesindeki bankaların piyasa değerini çok düşürmüştür. Böylelikle, devalüasyon, Fon'daki bankaların satışını yabancı para cinsinden kolaylaştırmış, ancak bunların Türkiye ekonomisine olan maliyetini önemli oranda arttırmıştır (Altay, 2002, 78-79).

Dalgalı kur rejimine geçilmesiyle birlikte, para ve kur politikası uygulaması ve kriz yönetimi yeni bir boyut kazanmış ve kriz ortamından çıkış önlemleriyle birlikte, Türkiye ekonomisinde yeni istikrar arayışları başlamıştır. Bu çerçevede özellikle enflasyon hedeflemesi konusu bu arayışların odak noktasını oluşturmuştur. Bu çerçevede yürütülen yeni program çalışmaları sonrasında 14 Nisan 2001 yılında, Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı(GEGP) kamuoyuna açıklanmıştır. Bu programla mali sektöre özel bir önem verilmiş ve alınacak tedbirler belirtilmiştir. Mali sektöre büyük önemin verilmesinin sebebi, bankacılık sektöründeki krizlerin güçlü yayılma ve dış etkilerinin olmasıdır. Çünkü bu etkiler, bankacılık sektörünün doğrudan kapsadığı bireyler ya da firmalardan ileriye de gidebilmektedir. İşte bu nedenlerden dolayı, sektörü yeniden yapılandırma ve özellikle bankaların açık pozisyonlarını kapatma ve sermaye yapılarını güçlendirme yönünde bir çok tedbirler alınmıştır. Türk bankacılık sektöründe gözlenen değişim şekli, 2000 ve 2001 yıllarında yaşanan iki kriz sonrasında alınan tedbirler ile birlikte bundan sonra yeni bir yapıya kavuşacaktır. Bankaların gelişen bu yeni finansal sistem içerisinde yeni oyun planları geliştirecekleri de beklenen bir diğer gelişme olacaktır. 2000'li yıllarda Türkiye ekonomisine ve bankacılık sektörüne damgasını vuran Kriz'den sonraki bir diğer olgu ise; internet bankacılığının (e-ticaret, e-ekonomi) gelişmesi ve yaygınlaşmasıdır (Parasız, 2000, 113). İnternet

bankacılığı, ticari bankaların yüzünü de değiştirerek önceki tüm iletişim devrimlerinden çok daha hızlı bir gelişme göstermiştir. Elektronik ticaretin gelişmesiyle birlikte, internet bankacılığının yanı sıra telefon bankacılığı da bu dönemde büyük gelişme göstermiştir. Artık günümüzde hemen hemen sektördeki tüm bankalar, birçok bankacılık hizmetini telefon bankacılığı ve internet bankacılığı üzerinden verir duruma gelmişlerdir.

3.1.2. Türk Bankacılık Sektöründe Karşılaşılan Temel Sorunlar

Türk bankacılık sektörü, bu gün gerek mali, gerekse kurumsal yapıları itibariyle gözardı edilemeyecek bir seviyeye ulaşmış bulunmaktadır. Bu olumlu gelişmelere rağmen, Türk bankacılık sektörünün gelişimini etkileyen bazı olumsuzluklarında mevcut olduğu bilinen bir gerçektir. Türk bankacılık sektörünün başlıca temel sorunları; ekonomik istikrarsızlık, mali riskler, yüksek kaynak maliyeti, haksız rekabet koşulları, teknolojideki hızlı gelişmeler, özkaynakların yetersizliği ve yeniden yapılanma sorunları şeklinde sıralanabilir (Parasız, 2000, 125).

Bu sorunların başında da, yüksek oranlı enflasyonun neden olduğu ekonomik istikrarsızlık gelmektedir. Böyle bir durumda bankacılık sektörü, genişleyen kamu finansman açıkları ile birlikte kronikleşen yüksek enflasyonun etkisiyle istikrarlı bir gelişme sürecine girememiştir. Ayrıca, yüksek enflasyon ve ekonomik konjonktürdeki dalgalanmalar döviz kuru ve faiz riskini artırırken, sektör büyük ölçüde nakite dayanan özvarlıklarını enflasyona karşı korumada zorlanmaktadır. Ekonomik istikrarsızlık ve kronik enflasyon dönemlerinde, sektörü olumsuz etkileyen bir diğer sorunda, problemlili kredilerin artmasıdır (Parasız, 2000, 126). Özellikle artan faiz yükü, banka alacaklarının tahsilini sınırlandırıcı bir etki yaratmaktadır. Vadesinde ödenmeyen alacaklar banka kaynaklarının akışkanlığını azalttığı gibi, kaynak maliyetinin artması sonucunu da vermektedir. Enflasyonun düşürülmesiyle birlikte sağlanacak ekonomik istikrar ile hem banka kredileri donmuş karakterinden kurtulacak, hem de tahsili gecikmiş alacakların kaynak maliyetine yansıyan yükü azalmış olacaktır. Bu durumda bankalarında takipteki alacaklarını teminat yönünden güçlendirmesi, yani risklerin oluşmaması içinde gereken önlemleri alması gereklidir. Makroekonomik istikrarı sağlayamayan bir ülke ekonomisinde, bankacılık sektörü sorunsuz olmayacağı gibi, tersi bir durumda yani,

bankacılık sektöründeki sorunlarda, makroekonomik istikrar için her zaman risk oluşturacaktır.

Sektörde karşılaşılan bir diğer sorun da, mevduat maliyetlerinin yüksek olmasıdır. Son yıllarda mevduat dışı fon temininde kaydedilen gelişmelere rağmen, ticaret bankalarının fon kaynaklarının en önemlisi, topladıkları mevduatlardır. Sektörde mevduata uygulanan faiz oranları kaçınılmaz biçimde enflasyon oranları ile yakın ilişki içindedir. 1980’li yıllardan itibaren faizlerin serbest bırakılmasıyla, faizler enflasyon paralelinde seyretmeye başlarken, mevduat kompozisyonunun vadeli lehine gelişmesi sonucu, mevduatın maliyeti önemli ölçüde artmıştır (Parasız, 2000, 126-127). Kaynak maliyeti aynı zamanda, toplam dispoñibilite ve mevduat munzam karşılığı ayırma zorunluluğu ve TMSF primleri yüzünden de yükselmektedir. Ayrıca Banka ve Sigorta Muameleleri Vergisi, diğer giderler, Kaynak Kullanım Destekleme Fonu primleri, gider vergisi kesintilerinden oluşan vergi yükleri, kaynak maliyetinin yükselten diğer unsurlardır. İşletme maliyetleri de yüksek kaynak maliyetleri içerisinde yer almaktadır. İşletme giderleri içerisinde en önemli payı ise, personel giderleri oluşturmaktadır. Türk bankacılık sektöründe, 1980 öncesi koşullarında mevduat toplayabilmek için şube ağını genişletmek ve yeni personel istihdam etmek rasyonel kabul edilirken, 1980’li yıllardan itibaren reel pozitif faiz politikası ve otomasyondaki gelişmeler, bir çok şubeyi karlı olmaktan çıkarmıştır. Yüksek kaynak maliyetine neden olan bir diğer unsurda, bankacılık sektöründe yaşanan otomasyon alanındaki gelişmelerdir. İnternet bankacılığı ile birlikte banka şubelerinin bilgisayar ağı ile donatılması ve ATM sayısındaki hızlı artışlarda, sektördeki maliyetlerin artmasına neden olmuştur.

Bir diğer önemli sorun da, sektörde yaşanan haksız rekabet koşullarıdır. Mali piyasalardaki düzenlemelerin azaltılması ve tanıtılan yeni finansal ürünler ticari bankaların faaliyet alanlarını ve sunabilecekleri hizmetleri genişletirken, bu kurumların üzerindeki rekabet baskısını da arttırmıştır. Yoğun rekabet ortamı fon maliyetlerini yükseltirken, müşteriler de daha fazla getiri sağlayan kurumlara yönelmişlerdir. Rekabette kuşkusuz fiyat önemli bir etken olmakla birlikte, rekabet gücünü belirleyen tek etken değildir. Hizmet kalitesi, hizmetin çeşitliliği, yapısı, müşterinin gereksinimlerini karşılayan hizmetlerin sunulması, teknoloji, reklam vb. bütün bunlar rekabet gücünü etkilemektedir (Berk, 1999, 116). Rakiplerin sundukları hizmetlerin

bilinmesi, pazara yeni girenlere karşı pazarda mevcutların olası tepkileri, alabilecekleri önlemler, hizmet satmak isteyen her bankanın dikkate alması gereken etmenlerdir. Uygulamada kural olarak sektörün pazar büyümesi azaldıkça, sabit masraflar yükseldikçe, kredi müşterilerinin özellikleri farklılaştıkça ve bu hizmetlerin önemi arttıkça, mevcut bankaların tepkileri gittikçe kuvvetlenmektedir. Ülkemizde faaliyette bulunan yabancı bankaların, ülkemiz bankacılık sektöründe rekabet ortamının geliştirilmesine ve “rekabet gücünün artırılması” kavramına önemli katkıları olmuştur.

Ayrıca, teknolojideki gelişmelere hızlı bir biçimde ayak uyduramamak sektörün karşılaştığı bir diğer sorundur. Son yıllarda ülkemiz bankacılığının teknoloji kullanımında artan bir yoğunluk yaşanmaktadır. Bankalar uzun süredir müşterilerin hizmetinde olan ATM, POS, telefon ve bilgisayar bankacılığı gibi klasik teknolojik ürünlerini yeni ürünlerle ve yeni hizmet anlayışları ile hızla zenginleştirmeye çalışmaktadırlar. Bu doğrultuda, tüm bankaların vizyonunda elektronik bankacılık kavramı ilk sıralarda yer almaktadır. Bankalar müşterilerine daha iyi hizmetler sunabilmek ve 24 saat hizmet verebilmek amacıyla “Çağrı Merkezleri”, “İnternet Bankacılığı”, “Müşteri İlişkileri Yönetimi” gibi yeni uygulamaları devreye koymaktadırlar (Keskin, 2000, 13). Ayrıca, gelecekte ticaret hayatında ve bankacılık sektöründe çok büyük bir önem kazanacak olan, elektronik ticaret kapsamındaki çalışmalar da, bankalar tarafından büyük bir özenle gerçekleştirilmekte ve dünyada bu alandaki gelişmeler yakından takip edilmektedir.

Elektronik bankacılığın uygulanması bir yandan bankacılıktaki işlemleri hızlandırmakta, diğer yandan yeni hizmetlerle müşteri karşısına çıkan bankaların işlem hacimlerini ve pazar paylarını arttırmalarını sağlamaktadır. Banka şubelerinin bilgisayar ağı ile donatılması sonucu, bir yandan müşteriye kolay ve hızlı hizmet sunulurken, diğer yandan müşterilerin kredi değerliliği için gerekli verilerin depolanması olanağı artmaktadır. Ayrıca self-servis birimleri ile getirilen yenilikler, hem banka personelinin rutin işlemlerini azaltmakta hem de, müşterinin çalışma saatlerinin dışında da banka hizmetlerinden yararlanması olanağını sunmaktadır. Teknolojideki gelişmelerin ve bankacılık alanındaki yenileşmelerin sağlamış olduğu tüm bu olumlu gelişmelere rağmen, adları geçen finansal tekniklerin ve ürünlerin uygulaması ve kurumsallaşmasında bu tekniklerin ve yeniliklerin uygulanması ile ilgili devlet

organlarının koordineli bir şekilde çalışmaması, konuyla ilgili bir mevzuat altyapısının henüz tam olarak oluşturulmamış olması ve ekonomik istikrarsızlık nedeniyle, sorunlar ortaya çıkmaktadır. Bu sorunların giderilmesi yukarıda sayılan eksikliklerin giderilmesiyle mümkün olacaktır.

Son olarak, Türk bankacılık sektörünün önemli bir sorunu da, özkaynaklarının yetersizliğidir. Özkaynakların yetersiz olmasında sektörde yer alan, gerek aktif gerekse sermaye büyüklükleri açısından, küçük bankaların büyük bankalara nazaran çoğunlukta olması etkilidir. Bu küçük ölçekli bankalar hem toplam aktifler, hem de özsermaye büyüklüğü açısından son derece yetersiz olup, bu bankaların fon kaynağı sadece interbank ya da uluslararası finansal piyasalardır. Bu nedenle, küçük ölçekli bankaların, gerek iç piyasada gerekse de uluslararası piyasalarda rekabet edebilecek güçleri yoktur. Küçük ölçekli bankaların birleşmeleri sağlanarak, aktif ve sermaye yapılarının güçlendirilmesiyle özkaynaklarının arttırılması mümkün olabilir (Parasız, 2000, 128).

Bankacılık sektöründe özkaynak yetersizliğinin bir diğer nedeni de, getiri seviyesi düşük iştiraklere ve sabit kıymetlere yatırılan kaynakların büyüklüğüdür (Özkan, 1999, 43). İştiraklere yatırılan kaynakların bir çoğu yeterli getiriye sağlayamamaktadır. Geçmişte, sermaye birikiminin yetersiz olması nedeniyle, bankalar iştirakler yoluyla sanayileşmeye önemli katkılarda bulunmuşlardır. Ancak bugün iştirakler sektördeki bir çok banka için büyük bir yük teşkil etmektedir. Bu ağır yükten kurtulmanın tek yolu, sermaye piyasalarında derinlik sağlamaya başlanmasıyla, gelir getirmeyen aktiflerin başta iştirakler olmak üzere tasfiyesi ve menkul kıymetleştirilmesi yoluyla mümkün olacaktır.

3.1.3. Türk Bankacılık Sektöründe Karşılaşılan Mali Riskler

Bankalar, yaptıkları iş gereği yoğun risklerle yaşamak zorunda olan kuruluşlardır. Bankacılık sektöründe yaşanan riskler, her ülkede, her dönemde kaçınılmaz olarak yaşanabilir. Zira finansal piyasalar var olduğu sürece, risk unsuru sistem içerisinde varlığını sürdürecektir. Ancak bu aşamada önemli olan risklerin doğru tanımlanıp, yönetilmesi olmaktadır. Bankacılık sektöründe karşılaşılan risk grupları içerisinde en önemlisi mali riskler denilen, bankaların ve sektörün kendi yapı ve operasyonlarından kaynaklanan risk grubudur. Bu riskler faiz riski, kur riski, kredi riski, piyasa riski,

sermaye yetersizliği riski ve likidite riski olmak üzere altı başlık altında incelenebilir (Çelik, 2001, 61). Őimdi bu mali riskleri sırasıyla inceleyelim.

Faiz riski, aktif kalemleriyle pasif kalemleri arasında vade ya da faiz bazında bir uyumsuzluk olması veya değişken faizli mali yükümlülüklerin gelecekteki nakit akımları, gelir–gider üzerinde belirsizliğe yol açması halinde ortaya çıkar (Çelik, 2001, 62). Türk bankacılık sektörünün, kısa vadelerde faize duyarlı pasiflerinin faize duyarlı aktiflerinden daha fazla olması, yabancı kaynakların varlıklara göre daha kısa sürelerde, yeniden fiyatlandırılması sonucunu doğurmaktadır. Varlık ve yükümlülüklerin yeniden fiyatlama dönemlerindeki bu uyumsuzluk, aktif ve pasiflerin faiz oranı değişikliklerine karşı olan duyarlılıklarını arttırmaktadır. Diğer yandan bankalar, faiz oranlarının artma eğilimi gösterdiği dönemlerde, repo yoluyla düşük faiz getirili kamuya ait menkul kıymetlerini, daha yüksek getirili olanlarla değiştirmek suretiyle, faiz riskini kontrol altında tutmaya çalışmaktadırlar. Ayrıca sektörde, swap gibi bazı türev enstrümanlar da, bu amaca yönelik olarak kullanılmaktadır (Erçel, 2000a, 68-69).

Kur riski, yabancı paraya dayalı işlemlerde, yabancı paraların yerli paraya ya da birbirlerine karşı değerlerinin değişmesi halinde ortaya çıkar, sonuçta bu da kar veya zarara yol açar. Kur riskine ilişkin olarak, Türk Lirası, faiz oranları ile Türk Lirası'nın nominal değer kaybı arasındaki fark, bankaların döviz cinsinden kaynaklarını Türk Lirası veya alternatif yatırım araçlarına dönüştürmesinin en büyük nedenidir. Türkiye'de kur riskine bağlı açık pozisyon izleme uygulaması 1985 yılında başlamıştır. Çeşitli güçlük ve kayıplarla karşılaştıktan sonra, Türk bankacılık sektörü, kur riski konusunda yeterince bilgi ve deneyim sahibi olmuştur. Ayrıca TCMB'de, yaptığı birçok yasal düzenlemeyle, bu riski azaltma yönünde önlemler almış ve uygulamaya koymuştur (Erçel, 2000a, 69).

Mali riskler arasında en önemli olanı ve Türk bankalarının yönetimine en çok dikkat ettiği risk, kredi riskidir. Türk bankacılık sektörü, yıllar boyunca kredi riskine gereken önemi vermektedir. Ancak sektörde artan rekabet, risk alma açısından da bazı sonuçlar doğururken, bankaların kredi stratejilerini yeniden gözden geçirmelerinin gereği de ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak, kredi riskinin bir bütün olarak ele alınması bankacılık sektörünün giderek daralan uluslararası finansman ortamına rağmen, donuk alacaklarının seviyesini düşük tutarak kredi riskini yönetebileceğini ortaya koymuştur

(Erçel, 2000a, 67-68). Kredi riski müşterilerin geri ödeme sıkıntısına düşmelerinden kaynaklanır. Yani kullanılan kredinin geri dönmeme halini ifade eder. Kredinin geri dönmemesi, borcun tamamen veya kısmen kaybına neden olur.

Eğer bir banka, taahhütlerini karşılayabilecek söz konusu araçlara sahip değilse, likidite riski ile karşı karşıya demektir. Bu risk, özellikle kısa vadeli varlıklarının yine kısa vadeli taahhütlerini karşılayamama durumunda ortaya çıkar (Çelik, 2001, 62). Likidite riskine bakıldığında, mevduat sahiplerinin kısa vadeleri tercih ederken, yatırım sahiplerinin yüksek enflasyon beklentileri ve belirsizliğin yönlendirmesiyle daha uzun vadeleri araması, Türk bankacılık sektörünün aktif ve pasiflerinin vade yapılarında da, yansımaları neden olduğu görülmektedir. Dolayısıyla sektördeki bankalar, likidite riskine daha duyarlı hale gelmişlerdir. Özellikle, son dönemlerde dünya ekonomisinde yaşanan mali sıkıntılar ve global mali krizler sonrasında, gelişmekte olan ekonomilerin birçoğu riskli görülmeye başlanmıştır. Bu durumda, uluslararası yatırımcılar Türkiye gibi gelişmekte olan piyasalara yatırım yapma konusunda daha ihtiyatlı davranmaya ve bu piyasalara, kredi kullandırmalarında daha seçici olmaya başlamışlardır. Bunun sonucunda Türk bankacılık sektörü de, kredi dağıtımlarını azaltarak likit kalmayı tercih etmiştir (Erçel, 2000a, 68).

Piyasa riski ise, bankaların sahip oldukları bir ya da birden fazla ticari varlığın işleme tabi tutulabileceği süre dahilinde, piyasada meydana gelen beklenmeyen olumsuz dalgalanmaların sebep olduğu kayıp veya beklenenden düşük seviyedeki kar halini ifade eder (Çelik, 2001, 62). Piyasa riski herhangi bir zaman zarfında meydana gelebilir. Piyasa riskini en aza indirmek, piyasa disiplininin sağlanmasıyla mümkündür. Piyasa disiplini; piyasadaki kurumlarla ilgili bilgilerin zamanında doğru ve şeffaf şekilde alınmasını içerir. Bankacılık sektöründe piyasa disiplininin sağlanmasıyla birlikte, piyasadaki ilgili birimler, çok daha sağlıklı değerlendirmeler yapabilecekler ve böylece istenmeyen riskler en aza indirilecektir (Erçel, 2000b, 135).

Son olarak sermaye yetersizliği riski de, bankaların mevcut sermayeleri ile gerçekleşen risklerinden oluşan kayıplarını telafi edebilme gücünü ifade eder (Çelik, 2001, 62). Eğer mevcut sermayesi, söz konusu risklerin sebep olduğu kayıpları karşılamaya yeterliyse, risk düşük demektir. Eğer mevcut sermaye, kayıpları karşılayamayacak durumda ise,

risk büyük demektir. Bu durumda gerekli önlemlerin en kısa sürede alınması gerekmektedir.

3.1.4. Türk Bankacılık Sektöründe Yeniden Yapılandırma

Gelişmekte olan ülkelerin bankacılık sektörlerinde yaşanan krizler sonrasında, uluslararası finans çevrelerinde bankacılık düzenlemeleri, denetim sistemlerinin etkinliği ve sektörde yeniden yapılandırma konuları tartışılmaya başlamıştır. Krizlerin nedenleri ve gelişmelerle ilgili edinilen deneyimlerden yola çıkılarak yapılan çalışmalarda, finansal sistemlerde istikrarın korunması ve bankaların etkin ve güvenilir biçimde varlıklarını sürdürebilmeleri için en uygun düzenleme, politika ve yeniden yapılandırma ile ilgili yaklaşımların ne olması gerektiği sorusuna yanıt aranmaktadır (Alparslan, 2000, 1).

Bankacılık sektörünün yeniden yapılandırılması, bir ülkede meydana gelen banka iflaslarının toplam bankacılık sektörünün %20'sinden fazlasını etkilemesi üzerine, bankacılık sektörüne güvenin tekrar sağlanması ve sektörün iyileştirilmesi amacıyla yapısal ve düzenleyici programların uygulamaya konulması şeklinde tanımlanmaktadır (Erdönmez, 2001, 1-19). Bankacılık sektörünün yeniden yapılandırılmasında, devlet tarafından uygulamaya konulan programlar; makroekonomik çözümler ile bankacılık denetiminin artırılması, yasal muhasebe ve düzenleyici çerçevenin geliştirilmesine yönelik çabaları içermektedir. Bankacılık sektöründe yeniden yapılandırmanın başarılı ya da başarısız olması, büyük ölçüde bütün bu sorunlara çözüm getirme oranına bağlıdır.

Her ülke bankacılık sektörünün yeniden yapılandırılmasında, değişik yöntemler izlemektedir. Bu yöntemler o ülkenin sosyo-politik ve makroekonomik yapısına bağlı olarak dikkatlice seçilmesi gereken yöntemlerdir. Ancak tüm yöntemlerde, bankacılık sektörünü yeniden yapılandırmada temel ilkeler değişmemektedir. Bu temel ilkeler genel olarak dört aşamadan oluşmaktadır (Erdoğan, 2002, 13-14). Bankacılık sektöründe yeniden yapılandırma ve düzenlemelerde birinci aşama olarak; bankacılık sektörüne güvenin yeniden kazandırılması amaçlanmalıdır. Böylece, krizin ileri boyutlara ulaşması engellenerek, yapılması gereken diğer yeniden yapılandırma çalışmaları için zemin hazırlanmış olacaktır. İkinci aşama olarak; yapılacak yasal düzenlemeler ile, bankaların daha güçlü ve daha sağlam bir yapıya kavuşmaları

amaçlanmalıdır. Böylece, bankaların sermaye yeterlilikleri ve sektördeki faaliyetleri yeniden düzenlenecektir. Üçüncü aşama olarak; bankalara kaynak aktarımı şeklindeki mali önlemler sonrasında, bankaların mali yapıları güçlenecek ve ödemeler sisteminin düzenli çalışması sağlanacaktır. Yeniden yapılandırma ve düzenlemeler çerçevesindeki son aşama ise, yapısal önlemlerin devreye sokulmasıdır. Bu son aşamayla birlikte, kriz sonrası iyice bozulan bankacılık sektörünün yapısı, alınacak yapısal önlemler ile daha verimli ve sağlıklı bir hale getirilebilecektir.

Türkiye ekonomisi, bankacılık sektörünü yeniden yapılandırmaya sevk eden iki önemli finansal krizi yaşamıştır. Bu krizler; yani Kasım 2000 ve Şubat 2001 Krizleri, Türk bankacılık sektörünün yapısal sorunlarını kalıcı bir biçimde çözmek ve bankacılık sektörünü sağlıklı ve dünya ölçeğinde rekabet edebilir bir yapıya kavuşturmak bakımından, kapsamlı bir yeniden yapılandırma programının daha fazla ertelenemez olduğunu ortaya koymuştur (Akçakoca, 2001, 23).

3.1.4.1. Güven Ortamının Yeniden Sağlanması

Yeniden yapılandırmanın ilk adımı, sektöre olan güvenin yeniden sağlanması olacaktır. Bu güven ortamının sağlanmasının birkaç etkili yolu vardır.

Devletin bankacılık sektörüne güveni tekrar sağlamak için alacağı önlemlerin başında, bankaların mevduatları geri ödeyeceklerine dair güvence vererek kamuoyunun güvenini tekrar kazanılması gelmektedir. Böylece kamuoyundaki mevduat paniğinin önlenmesi de sağlanmış olacaktır. Ekonominin istikrarsız olduğu ve sıkı maliye politikasının uygulandığı bir ülkede, garantiler kamuoyuna gerekli güvenin sağlanmasında yeterli olmayabilir. Garantilerin kredibilitesi, belirlenen problemlerin çözümleri için kararlı adımların atılmasıyla sağlanabilir. Ayrıca, devlet karşılaşılan bir krizde sisteme olan güvenin yeniden sağlanması için, yeni bir mevduat sigortası güvencesi belirleyebilir (Erdönmez, 2001, 1-19).

Güven ortamının sağlanmasına yönelik olarak en yaygın kullanılan yollardan birisi de, merkez bankasının bankalara mali destek sağlamasıdır. Kriz dönemi ve sonrasında, likidite sıkışıklığı içindeki bankaların ilk başvuracakları kurum merkez bankasıdır. Merkez bankalarının bankalara ödeme yapacağına dair vereceği garanti, ödemeler sistemini rahatlatacak ve krizin ileri boyutlara taşınmasını önleyecektir. Merkez

bankası, bankacılık krizlerinde genellikle ödemeler sistemini desteklemek için reeskont kredilerinin verilmesi, zorunlu karşılıkların düşürülmesi veya bankalara döviz kredileri verilmesi gibi önlemleri de almaya yetkilidir.

Bankacılık krizlerinin çözümlenmesinde güven ortamının yaratılması ve sürdürülebilmesi için en önemli adımlardan birisi de, bankaların etkin ve ihtiyatlı yönetilmesini engelleyen yasal ve düzenleyici çerçevedeki zayıflık ile çarpıklıkların giderilmesidir. Bu durumda, ihtiyatlı denetim ve düzenlemeye ilişkin daha sıkı kuralların uygulanması, daha iyi muhasebe ve bilgilendirme standartlarının oluşturulması, etkin olmayan ve faaliyetini sürdüremeyecek kurumlara gerekli müdahalelerin yapılması için mekanizmaların kurulması, hileli ve yasal olmayan mali işlemler için yaptırım uygulanması gerekmektedir (Erdönmez, 2001, 1-19). Bir ülkenin bankacılık sektörü gelişip büyüdükçe, sektörün denetiminden sorumlu otoriteler arasındaki farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Devlet bu çerçevede, bankacılık sektörünün yeniden yapılandırılması sürecinde, denetim ve gözetimden sorumlu otoritelerde gerekli organizasyonel değişikliklerin yapılması için girişimde bulunmalıdır.

3.1.4.2. Yasal Düzenlemeler

Bankacılık sektörünün yeniden yapılandırılması sürecinde ikinci önemli unsur; devletin süratli bir şekilde yasal düzenlemeler yaparak, iflas eden bankalara müdahale etmesidir. Banka yeniden yapılandırma programına yasal bir dayanak oluşturabilmesi için, bu sürecin özellikle, mevcut yasal çerçeveye olan uyumunun sağlanması veya yeni kanunların çıkarılması ya da mevcut kanunların değiştirilmesi gerekmektedir. Ayrıca yasal düzenlemeler, adil şekilde oluşturulmuş yazılı standart ve prosedürlere, eksiksiz bir belgeleme sistemine ve şeffaf devlet kararlarına dayandırılmalıdır.

Türk bankacılık sektörünün yeniden yapılandırılmasında uygulamaya konulan yasal düzenlemeler ise aşağıdaki gibidir (Erdoğan, 2002, 138-140 ; Akçakoca, 2001, 23-24).

- 4603 Sayılı Kanun ile Kamu Bankaları'nın özelleştirilmeye hazırlanacak şekilde yeniden yapılandırılmaları çalışmaları başlatılmış, bu çerçevede T.C. Ziraat Bankası anonim şirket statüsüne geçirilmiştir. Bakanlar Kurulu'nun 2001 tarihli kararı ile, Kamu Bankaları'nın yönetimleri bir ortak yönetim kuruluna devredilmiş ve bu kurula da, yeniden yapılandırma ve özelleştirme yetkileri verilmiştir. Ayrıca kamu bankalarının

yasal ve idari düzenlemelerden kaynaklanan görev zararlarının önlenmesi amacıyla gerekli değişiklikler yapılmış, bu bankaların kısa vadeli borçlanma piyasaları üzerindeki baskısı ortadan kaldırılmış ve fon alacakları da ayrıntılı olarak belirlenmiştir.

- TMSF'ye yeni yetkiler tanınmış, bu bağlamda organizasyon yapısı, görev ve sorumlulukları yeni teşkilat yönetmeliği ile düzenlenmiş, finansal ve operasyonel açıdan yeniden yapılandırılan fon bankalarının devir, birleşme ve satış yoluyla çözümlenmesi çalışmaları program hedefleri ile uyumlu bir biçimde sürdürölmüştür. Ayrıca Kasım ve şubat krizlerinin etkisiyle mali bünyeleri ve karlılık performansları kötüleşen özel bankaların daha sağlıklı ve sürdürülebilir bir yapıya kavuşturulması için sermayelerinin güçlendirilmesi ve yabancı para açık pozisyonlarının daraltılması yönünde düzenlemeler yapılmış, vadeli işlem ve opsiyon işlemleri gibi türev araçların kullanımı, kredi kapsamına alınmış, ilave olarak, banka kaynaklarının aktif yapısının sağlıklı ve verimlilik ilkeleri üzerine oturtulması amacıyla risk gruplarının tanımları yapılmıştır.

- şubat 2001'de çıkan "Bankaların Sermaye Yeterliliğinin Ölçölmesi ve Değerlendirilmesine ilişkin Yönetmelik" ile konsolide ve konsolide olmayan bazda sermaye yeterliliğinin değerlendirilmesi, ve bilançolarda taşınan likidite, kur ve faiz risklerinin, sermaye yeterliliği hesaplanmasına dahil edilmesi düzenlenmiştir.

- Bankacılık sektöründeki kötü aktifler sorununun çözümlenmesi ve özel bankaların erozyona uğrayan sermaye yapılarının güçlendirilmesi amacıyla, "4743 Sayılı Mali Sektöre Olan Borçların Yeniden Yapılandırılması" ile ilgili Kanun hazırlanmış ve Ocak 2002 yılında yürürlüğe girmiştir. Bu kanun kapsamında, yaşayabilir firmaların kredi borçlarının yeniden yapılandırılarak ekonomiye yeniden kazandırılması, aktiflerine akışkanlık kazandırmak amacıyla varlık yönetim şirketlerinin kurulmasının desteklenmesi, finansal kurumların daha sağlıklı bir bilanço yapısına kavuşturulması ve reel sektörün mali kesime olan borçlarının gönüllölük esasını çerçevesinde yeniden yapılandırılmasının (İstanbul Yaklaşımı) teşvik edilmesi amaçlanmıştır. Ayrıca İcra ve İflas Yasası'nda değişikliklere gidilmesi, kötü aktif sorununun çözümlüne yönelik diğer çabalardır.

- "Bankaların Kuruluş ve Faaliyetleri Hakkında Yönetmelik" hazırlanmış ve böylece bankaların organizasyon yapıları yeniden düzenlenmiştir. Ayrıca, diğer ölkelerin

denetim organları ile işbirliği yapılması kapsamında gerekli anlaşmalar imzalanmış ve bu sayede yabancı şubelerin ve offshore bankaların denetimi sağlanmıştır.

3.1.4.3. Mali Önlemler

Bankacılık reformu ile ilgili dünya ekonomisindeki uygulamalara bakıldığında, yapılan uygulama kamu kaynaklarının bankalara aktarılması şeklindedir (Erdoğan, 2002, 36). Bu alandaki araştırmalar, devletin bankalara yapacağı mali yardımların, bankaların iflasına izin verilmesinden daha faydalı olduğunu göstermektedir. Zira, finans kuruluşlarının iflasının herhangi bir firmanın iflası gibi değerlendirilmesi mümkün değildir. Banka iflasında bütün diğer sektörler zarar görmekte ve sonuç olarak hem finans sistemi hem de makroekonomik istikrar tehlikeye girmektedir. Özellikle mevduat sigortası garantisi altında, kamu kesimi, zararı tanzim etmek durumundadır. Buna göre üçüncü adımda devletin, bankacılık sisteminin yeniden yapılandırılması için kaynak aktarımı şeklinde mali önlemler alması gerekmektedir (Erdoğan, 2002, 36).

Türk bankacılık sektöründe daha önceden oluşturulan yasal altyapının desteği ile ve yukarda sayılan mali önlemler çerçevesinde, aşağıdaki mali çözümler gerçekleştirilmiştir (Erdoğan, 2002, 141-142 ; Akçakoca, 2001, 24).

- Türkiye Halk Bankası ile T.C. Ziraat Bankası'na sermaye yapılarının güçlendirilmesi amacıyla hem nakit hem de menkul kıymet aktarımı yapılmış ve bu iki bankanın görev zararları ve faiz borçları tasfiye edilmiştir. Alınan yasal önlemler ile de Kamu Bankaları'nın bundan böyle görev zararları yaşamaması güvence altına alınmış, bu şekilde bu bankaların gelecekteki faaliyetlerinde görev zararlarıyla karşılaşmaları ve daha fazla mağdur olmaları önlenmiştir.
- Hazine, 2001 yılı boyunca nakit ödeme, kağıt değiştirme, erken itfa yolları ile Kamu Bankaları'nın nakit girişleri ile likidite pozisyonlarının düzenlenmesine kaynak aktarmıştır. Ayrıca Hazine TMSF kapsamındaki bankaların finansal açıdan yeniden yapılandırılması içinde Devlet İç Borçlanma Senedi (DİBS) ihraç etmiş, ek kaynak aktarımıyla bu bankaların kısa vadeli yükümlülükleri sıfırlanmış ve bu bankalarda bulunan mevduatın önemli bir bölümü ihale yoluyla, karşılığında DİBS verilmek suretiyle, diğer bankalara devredilmiştir.

- Haziran 2001 yılında, Hazine tarafından iç borç takas işlemi gerçekleştirilerek, özel bankaların döviz pozisyonu açıklarını belirgin bir şekilde kapatmaları sağlanmıştır. Bu çerçevede daha önceden oluşturulmuş olan “İstanbul Yaklaşımı” da, çalışmalarını yoğun bir şekilde sürdürmektedir.

3.1.4.4. Yapısal Önlemler

Banka yeniden yapılandırmasında alınan yapısal önlemler mali sektördeki problemlerin çözümüne yönelik olup, genel amaç sektörün güvenilirliğini tesis etmek ve sektörü tekrar rekabete açmaktır. Uzun vadeli çözümleri içeren yapısal önlemlerin diğer amaçları ise aşağıdaki gibidir (Weston, 1998 ; Erdoğan, 2002, 37 ; Erdönmez, 2001, 1-19).

Bankacılık sektöründe alınabilecek yapısal önlemler; tasfiye-kapatma, birleşme-küçülme, özelleştirme ve kötü aktiflerin yönetilmesi olmak üzere dört şekilde olabilmektedir.

Ödeme güçlüğü içinde olan ve mali durumu zayıf olan bankalar, yükümlülüklerini yerine getiremediklerinden ödemeler sistemini sürekli zora sokacaklardır. Dolayısıyla yeni krizlerin önlenmesi için sermayesi yeterli olmayan bankalar tasfiye ya da kapatma yoluyla sektörden çıkarılmalıdır (Erdoğan, 2002, 37 ; Erdönmez, 2001, 1-19). Bu durumda, sektörde faaliyetini sürdüremeyecek bankaların iflasının istenmesi veya kapatılması çoğu zaman tercih edilebilir bir seçimdir. Ancak banka kapatmalarının sektörün önemli bir bölümünü etkilemesi halinde, bu durum ödemeler sisteminin kilitlenmesine neden olabilir. Banka kapatılması seçicilik gerektirdiğinden ve potansiyel olarak da keyfi uygulamalara neden olabileceğinden, uygulanması zor bir yöntemdir. Bu nedenle, bir banka kapatma kararı, piyasa bakışı açısından değerlendirilirken, ayrıca bankanın zayıf mali durumu ve tekrarlanan sorunları dikkate alınmalıdır.

Banka yeniden devralmalarında etkin şekilde kullanılan yöntemlerden biriside, banka birleşmeleridir (Erdoğan, 2002, 38 ; Erdönmez, 2001, 1-19). Bankalar kanunun basitleştirilmesi ve özel bankalar için geçerli olan sıkı kurallar birleşmelerin teşvik edilmesinde önemli rol oynamaktadır. Ancak, farklı rekabet avantajına sahip bankaların birleşmeleri her zaman etkin sonuçlar vermeyebilir. Bazı durumlarda banka birleşmeleri kapatmaları önlemek amacıyla yapılmakta ve böyle durumlarda otoriteler banka

birleşmelerini zorlamaktadır. Ancak, bu tür birleşmeler bankacılık sektöründe istikrarı sağlayamamakta, birleşecek sağlam bankanın da mali durumunu bozabilmektedir. Türk Bankacılık Sektörü'ndeki banka birleşmeleri Tablo 4'te gösterilmiştir. Küçülme ise, bankaların risk taşıyan faaliyetlerinden arındırılmaları için tercih edilen bir yoldur. Bankacılık sektöründe küçülmeler, bankaların daha az ürünle veya bankacılık faaliyetlerini daraltarak sürdürmesi şeklinde gerçekleşmektedir. Böylelikle bankacılık sektöründe rekabet teşvik edilmektedir. Küçülen banka daha az ürünle ve daralmış bir faaliyet alanıyla yoluna devam etmektedir.

Tablo 4:Türk Bankacılık Sektöründe 2000 Sonrası Yeniden Yapılandırma Sürecinde Banka Birleşmeleri (2001)

Hedef Banka	Açıklama	Tarih
Egebank, Yaşarbank Yurtbank, Bank Kapital	Sümerbank ile birleştirilmiştir.	Ocak 2001
Ulusal Bank	Sümerbank ile birleştirilmiştir.	Nisan 2001
Esbank ve İnterbank	Etibank ile birleştirilmiştir.	Haziran 2001
Bank Ekspres	Tefken Grubu'na satılmıştır.	Haziran 2001
Demirbank	HSCB Bank Plc. Tarafından satın alınmıştır.	Eylül 2001
Emlak Bankası	T.C. Ziraat Bankası'na devredilmiştir.	Temmuz 2001
Birleşik Türk Körfez Bank	Osmanlı Bankası tarafından devralınmıştır.	Ağustos 2001
Sümerbank	Oyak Bank tarafından satın alınmıştır.	Ekim 2001
Garanti Bankası ve Osmanlı Bankası	Garanti Bankası adı altında birleştirilmiştir.	Ekim 2001
Morgan Guaranty ve Chase Manhattan	JP. Morgan Chase Bank adı altında birleştirilmiştir.	Kasım 2001

Kaynak: Erdoğan (2002:136)

Verimli ve etkin çalışmayan, ödeme gücü içinde olan ve hantal bir yapıya sahip olan kamu bankaları, bankacılık krizlerinin en önemli kaynağıdır. Kamu bankalarının krizlere neden olduğu ülkelerde yeniden yapılandırma sürecinde özelleştirme, sorunun çözümü için uygun yöntemlerden birisidir. Özelleştirme, ilk aşamada kamu bankalarının sistemdeki ayrıcalıklarının giderilmesini amaçlamaktadır. Bu durum diğer bankaların sistemde adil şekilde faaliyet göstermelerini sağlayacağından, sektördeki bütün bankaların yararına olacaktır. Ancak, özelleştirme hemen uygulanabilecek bir yöntem

değildir, uzun bir süreci kapsayabilir. Özelleştirmenin hızlı bir şekilde yapılması ise bazı riskler taşımaktadır (Erdönmez, 2001, 1-19).

Bankacılık krizleri sonrasında, bankalardaki kalitesiz aktiflerin yönetimi en önemli sorunlardan birisidir. Krizde ödeme güçlüğüne düşen bankaların, piyasada yeniden güven kazanmaları ve asıl faaliyetleri ya da daha karlı faaliyetler üzerinde yoğunlaşmaları için aktiflerini iyileştirmeleri şarttır (Erdoğan, 2002, 37-38). Kötü aktiflerin düzenlenmesine ilişkin kararlar yasalara bağlı olduğu kadar, devletin politik kararlarına da bağlıdır. Etkin aktif iyileştirme mekanizmalarının kurulması için en iyi uygulamalar mevcut yasal düzenlemeler çerçevesinde yapılmalıdır. Ancak bazı durumlarda mevcut yasal düzenlemeler, özellikle icra iflas yasaları yetersiz kalabilmekte ve yasal revizyona gerek duyulabilmektedir. Kötü aktiflerin yönetilmesinde uygulanan yöntemlerden birisi, banka içinde sadece “kötü aktifler” in yönetimi ile ayrı bir birim oluşturulması veya bankanın iştiraki olarak bankaya özel bir aktif yönetim şirketi (kötü banka) kurulmasıdır (Erdönmez, 2001, 1-19). Söz konusu birimin amacı, kötü aktiflerin işlerlik kazanmasını sağlayarak yeniden yapılandırma sürecinde bu aktiflerin iyileştirme oranını azamileştirmektir. Ayrıca bu yöntemle farklı finansal kurumlara yönelik değişik çözümler bulunup esneklik sağlanması da hedeflenmektedir. Kötü aktiflerin bankadan ayrılması, mali güçlüğü düşen bankalara olan güvenin sağlanması açısından da gereklidir. Kötü aktiflerin yönetilmesinde bir diğer yöntem bu aktiflerin yönetilmesi için merkezi bir aktif yönetim şirketinin kurulmasıdır. Bu yöntemin uygulanmasındaki amaç, asgari maliyet ve azami kurum değerinin sağlanmasıdır (Erdönmez, 2001, 1-19).

Yukarıda yapılan teorik açıklamalar çerçevesinde, Türk bankacılık sektöründe alınan yapısal önlemler ve sonuçları aşağıdaki gibidir (Erdoğan, 2002, 143 ; Akçakoca, 2001, 24).

- Ekim 2001 yılında bankacılık sektöründeki kalitesiz ve sorunlu aktiflerin çözümü ile ilgili olarak yapılan çalışmalar sonucunda, bilgi alışverişi için Güney Kore kökenli bir aktif yönetim şirketi ile BDDK arasında bir anlaşma imzalanmıştır.

- TMSF'nin varlık yönetim şirketi ile ilgili olarak eylem planı kamuoyu bilgisine sunulmuş olup, eylem planı çerçevesinde varlık yönetimi şirketi, Eylül 2002 yılında faaliyete geçmiştir.
- Kamu bankalarının ticarileştirilmesi ve kurumsal anlamda geliştirilmesi kapsamında, 2001 yılı sonunda yeniden yapılandırma programı ve yol haritaları hazırlanmış ve uygulamaya konulmuştur. Kamu bankalarında yeniden yapılandırma çalışmaları doğrultusunda, organizasyon şeması hizmet segmentasyonu çerçevesinde yeniden düzenlenmiştir.
- Kamu bankaları ve özel bankalar yeni düzenlemeler çerçevesinde, şube ve personel sayılarını rasyonalize etme çalışmalarına yoğunlaşmışlar, ayrıca otomasyon ve şubeler arası işbirliği çalışmalarını da arttırmışlardır.
- TMSF bünyesindeki bankaların satılmasına ilişkin girişimlere başlanmış, bazılarının şube sayıları azaltılmış, personel sayıları yeniden düzenlenmiş ve bazı bankalar ise, satış öncesi birleştirilmiştir.

Sonuç olarak, bankacılık sektörünün mali ve operasyonel anlamda yeniden yapılandırılması çalışmaları ile eş anlı olarak sektöre yönelik düzenleme, gözetim ve denetim çerçevesini güçlendirecek, bankacılık sistemini daha etkin ve rekabetçi bir yapıya kavuşturacak, sektörün dayanıklılığını geliştirecek ve sektöre güveni kalıcı kılacak yasal ve kurumsal düzenlemelerin gerçekleştirilmesinde de önemli gelişmeler kaydedilmiştir (Akçakoca, 2001, 24).

3.1.5. Gerçekleşen Stratejik Ortaklıklar ve Satın Almalar

Yabancıların Türk Bankalarını satın alması ilk olarak TMSF'deki Demirbank'ı HSBC'nin satın alması ile 2001 yılında başlamıştır. Yabancı birleşme ve satın almaları 2005 yılında dört, 2006 yılında ise beş adet işlem gerçekleşmiştir. Yabancılar ekte tarihsel sırada verilen işlemler sonucu Türk Bankalarına yaklaşık olarak 12.7 milyar USD ödemişlerdir. Halka açık olan işlemler 3.1'lik ortalama defter değeri çarpanı ile gerçekleşmiştir. Tarihsel sıralamaya baktığımız zaman (satılan hisse oranına da bağlı olarak) defter değeri çarpanı yükselmektedir. Yabancılar tarafından satın alınabilecek banka sayısı çok kısıtlı olduğundan bundan sonraki işlemlerin, ortalamaların çok daha üzerinde gerçekleşebileceği tahmin edilmektedir.

Tablo 5. Yabancıların Bankacılık sektöründeki alımları

BANKA	SATIN ALAN	% HİSSE	TOPLAM TUTAR (MİL.USD)	ÖDENEN TUTAR(MİL.USD)	İŞLEM TARİHİ
Demirbank	HSBC	100	350	350	31.Eki.01
Koç Fin. Hiz.	Unicredito	50	480	240	24.May.02
TEB Mali Yat.	BNP Baribas	50	433,6	216,8	10.Şub.05
T.Dış Ticaret Bankası	Fortis	89,34	1280,5	1,144	11.Nis.05
Garanti Bankası	GE Consumer Finance	25,5	6098	1,555	24.Ağu.05
C Yatırım Bankası	Bank Hapolim	65	174	113	13.Ara.05
Finansbank	NBG	46	6030	2,774	03.Nis.06
Tekfenbak	EFG	70	260	182	08.May.06
Denizbank	Dexia	75	3249	2,437	30.May.06
Şekerbank	Bak Turan Alem	34	1250	425	21.Haz.06
Tat Yatırım Bankası	Merrill Lynch	100			08.Ara.06
Alternatif Bank	Alfa Bank	50	492,6	246,3	23.Kas.06
Akbank	Citigroup	20	14468	2,894	09.Oca.07
MNG Bank	BankMed&Arab. Bank	91	176	160	

Kaynak: <http://bigpara.ekolay.net>, 17.06.2007

3.2. Türkiye’de Bankacılık Sisteminin Durumu

Türkiye’de bankacılık sektörü; mevduat bankaları, kalkınma bankaları ve yatırım bankaları ile kar payı esaslarına göre faaliyet gösteren katılım bankalarından oluşmaktadır. Ekim 2006 ayı itibariyle, sektördeki banka sayısı Yapı Kredi Bankası ile Koçbank’ın birleşmesi sonucunda 50’ye düşmüştür. Toplam personel sayısı ise Aralık 2006 itibariyle 150.793 kişidir. Türkiye’de bankacılık sektörünün toplam bilanço büyüklüğü 2006 yılı sonunda 486 milyar YTL (346 milyar Dolar) olarak gerçekleşmiş, bir önceki yıla göre % 22 oranında artmıştır.

Türk bankacılık sektörünün bilanço büyüklüğünün GSYİH’ya oranı, 2005 yılı sonunda % 83.5 iken, 2006 yılı Haziran ayında % 89.5’e yükselmiştir. 2001 yılında çok ciddi kriz yaşayan sektörün toparlanma gayretleri devam etmektedir. Sektör dünya ölçeğinde henüz çok küçük seviyededir. Toplam bilanço büyüklüğü hala milli gelirimizin % 90’ına ulaşmamıştır. Bu oran Avrupa ülkelerinin bir çoğunda, milli gelirlerinin iki katından büyüktür.

Yabancı yatırımcılara satışı gerçekleşen ve satışına izin verilen bankalar ile 10 Kasım 2006 tarihli Merkezi Kayıt Kuruluşu verilerine göre halka açık bankaların yabancı payları da dahil edildiğinde sektörde yabancı payı % 36.2 olmaktadır. Türkiye Halk

Bankası A.Ş'nin halka arzı bu oranı daha da arttıracaktır. Avrupa Birliği üyesi bazı ülkelerdeki bankacılık sektöründe yabancı payı; Hollanda'da % 2.3, İsveç'de % 9.0, İtalya'da % 9.5, Almanya'da % 10.6, İspanya'da % 11.5, Fransa'da % 11.6'dır. (<http://www.dp.org.tr>, 20.06.2007)

Şekil 5. Mevduat Bankalarının Varlık ve Yükümlülük Yapısı, 1997–2006

Yıllar	Hükümetten	Özel	Dış Varlıklar	Dış Yükümlülükler	Doviz Pozisyonu	Özkaynaklar
	Alacaklar	Sektöre Krediler				
1997	19.7	38.1	11.8	12.8	-1.0	10.2
1998	27.8	30.4	10.3	13.0	-2.7	11.1
1999	34.0	22.6	11.9	14.4	-2.5	9.8
2000	34.3	24.8	11.2	15.0	-3.8	9.4
2001	38.3	19.0	10.9	8.9	2.0	13.2
2002	40.2	16.0	10.3	7.9	2.4	16.0
2003	42.6	20.8	8.1	8.1	..	17.9
2004	40.1	26.8	9.5	9.2	0.3	17.5
2005	36.1	32.5	8.2	12.2	-4.0	16.8
2006	31.6	37.7	11.5	13.5	-2.0	14.8

.. : İhmal edilebilir mertebede.
Kaynak: TCMB / EVLS'deki verilerden hesaplanmıştır.

Bankacılık sektörünün Eylül 2006 ayı itibariyle aktif yapısı; % 11 nakit vb, % 33 menkul kıymetler, % 46 brüt krediler ve % 10'u da diğer aktiflerden oluşmaktadır. Kredi stokundaki artışta başta konut ve otomobil kredileri olmak üzere, tüketici kredileri ve kredi kartları yoluyla kullanılan kredilerdeki artış etkili olmuştur. 2006 yılı Eylül ayı itibariyle pasif yapısı; % 63 mevduat, % 14 bankalara borçlar, % 12 özkaynaklar ve % 11 diğer pasiflerden oluşmuştur.

Eylül 2006 ayı itibariyle, sektördeki ilk beş bankanın sektör aktif payı % 60, mevduat payı % 64, kredi payı ise % 56 olmuştur. İlk on bankanın ise sektör aktif payı % 84, mevduat payı % 89, kredi payı % 80 olmuştur. Eylül 2006 ayı itibariyle aktif büyüklüklerine göre ilk beş banka içinde 2 kamu bankası ve 3 özel banka bulunmaktadır. İlk on banka arasında ise 3 kamu bankası ve 7 özel banka bulunmaktadır.

Şekil 6. Mevduat Bankalarına ait Kimi Göstergeler, 1997–2006(GSMH’ya Oranla, %)

GSMH’ya Oranla, %						
Yıllar	Özel Krediler	Tüm Konsolide Bilanço Yükümlülükleri	(Hanehalkı Kredileri/Toplam Özel Krediler), %	(TL Mevduatı/ Yerleşiklerin Toplam Mevduatı),%	(Tasfiye olunacak Alacaklar/Toplam Banka Kredileri), %	(Dönem Karı / Toplam Yükümlülükler), %
1997	23.7	62.1	11.2	51.1	2.2	2.6
1998	20.1	66.2	13.8	54.9	7.6	2.1
1999	19.7	87.0	14.4	52.6	11.9	-0.7
2000	20.4	81.9	26.8	53.2	11.5	-3.2
2001	17.4	91.9	16.0	41.4	17.2	-1.4
2002	11.6	72.8	20.8	42.7	23.4	1.4
2003	13.7	65.9	26.6	51.0	14.4	2.3
2004	17.9	66.5	34.5	55.7	7.1	2.0
2005	24.4	75.2	38.2	64.3	5.6	1.4
2006	29.1	77.0	40.1	62.0	4.4	2.3

^{1/} Geçici.
Kaynak: TCMB / EVDS’deki verilerden hesaplanmıştır.

Sektördeki, Yeni Türk Lirası ve yabancı paradan oluşan toplam mevduatın ortalama vadesi, yaklaşık olarak 2.5 ay düzeyinde gerçekleşmiştir. Kalan vadelerine göre, bankacılık sisteminin toplam varlıklarının % 30’unun vadesi 3 ayın, % 50’sinin vadesi ise 1 yılın altındadır. Toplam varlıkların % 50’si 1 yıl ve üzeri vadeye sahiptir. Buna karşılık toplam yükümlülüklerin % 72’sinin vadesi 3 ayın, % 81’inin vadesi ise 1 yılın altındadır. Toplam yükümlülüklerin % 19’u 1 yıl ve üzeri vadeye sahiptir.

Bankacılıkta kullanılacak sermaye (serbest öz kaynak) miktarı 2002 yılında 3.4 milyar dolar civarındayken, 2006 yılı sonunda 30 milyar doları geçmiştir. Bankacılık sektörünün 2006 yılında vergi sonrası 11.5 milyar YTL kar ettiği belirtilmektedir. 2005 yılında vergi sonrası toplam kar 5.7 milyar YTL olarak gerçekleşmişti. Sektör 2006 yılında öz kaynaklarını yaklaşık 4 milyar YTL arttırabilmiştir (% 7.3). Dolar olarak özkaynak artışı 1 milyar dolar civarında olmuştur. Mayıs ve Haziran 2006 aylarındaki dalgalanma nedeni ile, bankacılık sektörünün net kambiyo zararı 2.264 milyon YTL (1.513 milyon dolar) olarak gerçekleşmiştir. Yukarıda yapılan genel belirlemelerin ışığında ve bugünkü şartlarda Türkiye Bankacılık Sistemi genel olarak değerlendirildiğinde aşağıdaki tespitleri yapmak mümkündür:

- Sektör giderek düzelmesine rağmen, henüz küresel rekabet edebilecek güçte değildir.
- Bankacılık sektöründe çok ciddi bir büyüme potansiyeli olmasına rağmen, bu gelişme bir türlü sağlanamamaktadır.
- Rekabet faiz oranlarını daraltmaya devam etmektedir. Oluşturulan karların büyük bir kısmı, bankacılık dışındaki yatırımların satılıp sermayeye ilave edilmesiyle ve bankacılık hizmet gelirlerinden oluşmaktadır.
- 2006 yılında özkaynaklardaki artış % 7.3 olarak gerçekleşmiş ve gerek enflasyonun ve gerekse faiz oranlarının altında kalmıştır. Sektör 2006 yılında dünya standardında karlılık oranlarını yakalayamamıştır.
- Bankalardaki kredi artışlarında hane halkı yükümlülüklerini arttıran, konut, otomobil, tüketici ve kredi kartı kredileri etkili olmuştur. Özellikle aylık % 1 civarındaki faizle verilen, 20 yıla kadar vadeli konut kredileri bu günkü mevduat maliyetleriyle % 8- 10 puan zarar oluşturmaktadır. Konut fiyatlarında meydana gelecek değer düşüşü, bankalar açısından ciddi bir risk/teminat açığı oluşturacaktır.
- Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu'nun oluşturduğu risk senaryolarına göre faizler 1 ayda 1 puan artarsa bankalar 940 milyon YTL kaybedecektir. Dolar faizi bir ayda 1 puan artarsa kayıp 591 milyon YTL olacaktır.

Banka bilançolarının aktif tarafında düşük faizle verilmiş vadeleri uzun krediler bulunmaktadır. Pasif tarafta ise kısa vadeli mevduat bulunmakta ve vade başına yeni faiz oranından temdit edilmektedir. Faiz oranlarındaki artış mevduata hemen yansımakta, ancak mevcut kredilerin tüketici hakları çerçevesinde faizleri arttırılamamaktadır. Ancak, ticari krediler mevcut kredi sözleşmelerine göre işleme tabi tutulmaktadır. Olası bir krizde bankalar, mali aktifleri içerisinde hane halkına kullandırılan kredi ve fiyat düzeltmesi yapamayacaktır.

Banka bilançoları üzerindeki vade uyumsuzluğu (Toplam varlıkların % 50'sinin vadesi 1 yılın üzerinde, toplam yükümlülüklerin % 72'sinin vadesi 3 ayın altındadır.) Faiz oranlarının yükselmesi durumunda, ilk planda banka karını ikinci planda kaynaklarını azaltacaktır. Küresel rekabete henüz hazır olmayan bankacılık sektörü, önümüzdeki

süreç içerisinde başka bir banka satışına gerek kalmaksızın yabancılaşacaktır. Bu süreçte; yerli bankaların özkaynaklarını arttıramamaları, Ocak 2008’de uygulanmaya başlayacak olan Basel-II kriterlerine göre ayrılacak karşılıklar bankaların sermaye yeterlilik oranlarını düşürecektir. Serbest özkaynak miktarının (Bankacılıkta kullanılabilir sermaye) düşmesi ile bankaların iş yapabilme limitleri daralacak, küresel sermayenin temsil ettiği yabancı bankalar ise aşama aşama sektörde büyüyecektir. Unutulmamalıdır ki, yerli bankalar sermaye benzeri kredi talebiyle yurt dışına gittiğinde yine küresel sermayeli yabancı bankalara gidecek, banka risk primini ve ülke risk primini ilave maliyet olarak ödeyecektir. Maliyetli bu kaynakla belkide borç aldığı finans kuruluşunun Türkiye’deki bankasıyla rekabet etmeye çalışacaktır.

Türk bankacılık sektörü, piyasa potansiyelinden pay alabilmek için; kurum maaş ödemelerine nakit promosyon ödemekte, otomobil satıcılarına komisyon ödemekte, kredi kartı mudilerine harcamaları karşılığında hediye para-puan ödemekte, Tüketici Hakları yasasından dolayı kullandığı bireysel kredilerde sabit faiz riski taşımakta, mevcutları ve yükümlülükleri itibarıyla ciddi bir vade riski taşımakta, reel sektörün 120 milyar dolarlık yabancı para borcu nedeniyle dolaylı olarak kur riski taşımaktadır. Bu süreç yakın gelecekte bir kısım bankaların birleşmesine ve aşama aşama yabancılaşmasına neden olacaktır.

3.3. Katılım Bankacılığı

Katılım bankaları; mevduat bankaları ve kalkınma/yatırım bankaları yanında üçüncü tarz bir bankacılık türü olup fonksiyonel olarak mevduat bankalarına benzemekle birlikte fon toplama ve kullandırma yöntemlerinde farklılıklar bulunmaktadır.

Faizsiz bankacılığın dünyada ulaştığı hacim 300 milyar USD’dir. Türk bankacılık sisteminde Mevduat bankaları, Kalkınma ve Yatırım bankaları ile birlikte Katılım bankaları yer almaktadır. Katılım bankalarının bazı özellikleri şunlardır;

Fon toplama yöntemleri :

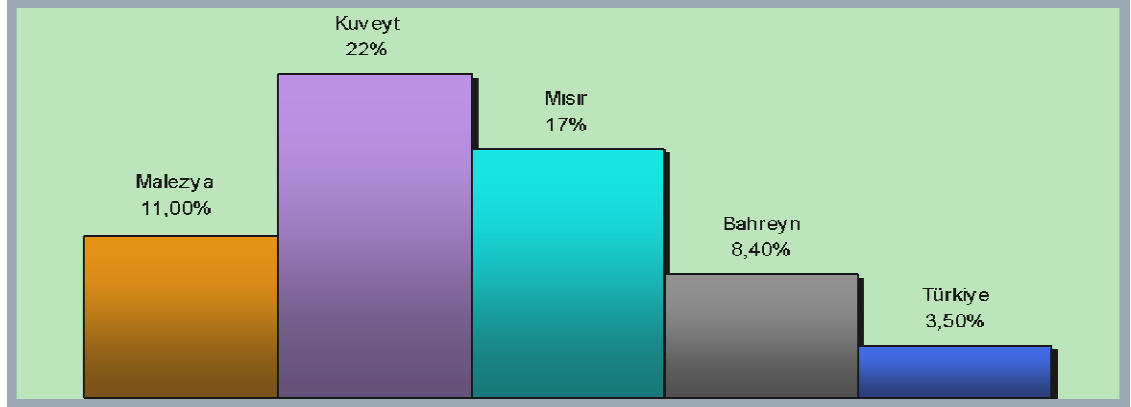
- Özel cari hesaplar: istenildiği anda kısmen veya tamamen çekilebilen ve karşılığında hesap sahibine herhangi bir getiri ödenmeyen, anapara ödemesi taahhüt edilen hesaplardır.

- Katılma Hesapları: Katılma hesaplarına yatırılan fonların işletilmesinden doğacak kar veya zarara katılma sonucunu veren; hesap sahibine önceden belirlenmiş herhangi bir getiri ödenmeyen ve ana paranın aynen geri ödenmesi garanti edilmeyen hesaplardır.

Finansman Sağlama Yöntemleri:

- Kurumsal Finansman Desteği: İşletmenin (Kredi Müşterisi) ihtiyaç duyduğu her türlü emtia, gayrimenkul ve hizmet bedellerinin katılım bankasınca işletme adına satıcıya ödenmesi ve bunun karşılığında işletmenin borçlandırılması işlemidir. Bir nevi işletme sermayesi ihtiyacının karşılanmasıdır. Bu yöntemle kullanılacak fonlarda alım – satıma ilişkin belgenin şubece saklanması zorunludur.
- Bireysel Finansman Desteği: Araç, konut gibi bireysel ihtiyaçlar için gerçek kişi alıcıların doğrudan satıcılardan aldıkları mal veya hizmet bedelinin Katılım Bankası tarafından müşteri adına satıcıya ödenmesi, karşılığında alıcının borçlandırılması işlemidir.
- Finansal Kiralama: Taşınır ve taşınmaz malların finansal kiralama kanunu çerçevesinde Katılım Bankası tarafından temin edilerek kiraya verilmesidir.
- Mal Karşılığı Vesaikin Finansmanı: Dış Ticaret ve Kambiyo Mevzuatı çerçevesinde malı temsil eden vesaik karşılığında finansman sağlanmasıdır.
- Kar – Zarar Ortaklığı Yatırımı: Finansmana ihtiyacı bulunan gerçek ve tüzel kişilerin tüm faaliyetlerinden veya belirli bir faaliyetinden veya belirli bir parti malın alım satımından doğacak kâr ve zarara katılmak üzere bu kişilere finansman sağlanması işlemidir. Müşteri ile Katılım Bankası arasında Kar ve Zarar Ortaklığı Yatırım Sözleşmesi aktedilir. Sözleşmede tarafların kar ve zarara katılım payları ile varsa teminatlar açıkça gösterilir.

Şekil 7. Seçilmiş Ülkelerdeki Faizsiz Bankacılığın Bankacılık Sistemi İçerisindeki



Tablo 6. Ticari Bankacılık Sistemi İçindeki Yeri: Aktif Topamlar

Dönem	Bankalar	Katılım B.	Toplam	Katılım B/Toplam
1995	4.102.384	78.070	4.180.454	%1,87
2000	104.283.106	2.266.000	106.549.106	%2,13
2001	216.507.617	2.365.000	218.872.617	%1,08
2002	212.675.488	3.962.000	216.637.488	%1,83
2003	249.692.000	5.112.934	254.804.934	%2,01
2004	304.524.090	7.298.601	311.822.691	%2,34
2005	382.241.594	9.945.431	392.187.025	%2,54
2006	470.622.000	13.729.720	484.351.720	%2,83
2007/1	482.509.579	14.822.676	497.332.255	%2,98

Kaynak: www.tkbb.org.tr, 12.05.2007

Tablo 7: Ticari Bankacılık Sistemi İçindeki Yeri: Kullanılan Fonlar

Dönem	Bankalar	Katılım B.	Toplam	Katılım B/Toplam
1995	1.743.685	62.560	1.806.245	%3,46
2000	34.213.480	1.726.000	35.939.480	%4,80
2001	57.341.438	1.072.000	58.413.438	%1,84
2002	56.370.271	2.101.000	58.471.271	%3,59
2003	48.018.384	3.001.313	51.019.697	%5,88
2004	89.900.000	4.894.665	94.794.665	%5,16
2005	143.969.486	7.407.508	151.376.994	%4,89
2006	202.469.000	10.492.453	212.961.453	%4,93
2007/1	218.425.459	11.532.482	229.957.941	%5,02

Kaynak: www.tkbb.org.tr, 12.05.2007

Katılım bankaları özetle;

- A) Mali sistemin tamamlayıcıları olup, çeşitli sebeplerle sistem dışı kalmış atıl fonları, mali tasarruflara dönüştürebilmişlerdir.
- B) Bu kurumlar kredi kullanan sanayici ve iş adamlarına alternatif finansman imkanı sağlamışlardır.
- C) Kar / Zarara katılma esasına dayalı olarak çalışan Katılım Bankaları bu sistemin ve sağlıklı fon kullandırma yöntemlerinin tabii bir sonucu olarak ekonomide yaşanan mali ve ekonomik krizlerden daha az etkilenmişlerdir.
- D) Tasarrufçu kesime tatminkar getiri dağıtabilmişlerdir.
- E) Ticari ve sınai kesime rekabetçi ve ekonomik maliyetlerde fonlama yapabilmişlerdir.
- F) Kâr ve Zarar dağıtma yöntemi, katılma hesaplarını ileride bir sermaye piyasası aracı haline getirebilir.
- G) Düzenli kamu denetimleri sistemin gelişmesine önemli katkı sağlamıştır.
- H) Katılım Bankaları Körfez sermayesinin Türkiye'ye çekilmesinde önemli bir rol oynayabilirler. 11 Eylül olayından sonra ABD'den dönen sermaye ile petrol fiyatlarındaki hızlı yükselişten kaynaklanan gelir artışı körfez bölgesinde önemli ölçüde atıl sermaye arzı yaratmıştır. Türk hazinesinin ihraç edeceği varlığa dayalı menkul kıymet ve gelir ortaklığı senetlerinin bir an önce ihracı ile kaynak açığı bulunan ülkemize bu bölgeden önemli miktarda sermaye çekilmesi mümkündür. Bu nedenle Katılım Bankaları olarak belirtilen mali araçların bir an önce çıkarılmasını beklemekteyiz.
- İ) Katılım Bankaları kısa vadeli likit kıymetlerini değerlendirmek amacıyla da Gelir ortaklığı senedi ve varlığa dayalı menkul kıymet ihracını beklemektedirler.
- J) Katılım Bankaları ayrıca, körfez bölgesinden Sendikasyon yoluyla temin edilen ve giderek yaygınlaşan "Murabaha" finansmanında da önemli rol almaktadırlar. Ülkemizde yeni gelişen bu finans modelinden şu ana kadar 340 Milyon \$ finansman temin edilmiştir.
- K) Yabancı uzmanlarca faizsiz bankacılık konusunda Dünyada en iyi ve yeterli düzenlemenin Türkiye'de olduğu söylenmektedir.

L) Katılım Bankaları mevduat bankalarımızla birlikte mali sistemin vazgeçilmez kurumları olmuşlardır. Aktiviteleri ve etkinlikleri artarak devam edecektir.

BÖLÜM 4: KATILIM BANKACILIĞI SEKTÖRÜNDE STRATEJİK BİR BİRLEŞMEDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ROLÜ ÜZERİNE BİR ÖRNEK OLAY

4.1. Örnek Olayın Amacı ve Kapsamı

Günümüzde birçok sektörde görülen stratejik birleşmeler ülkemizde de gözlenmeye başlanmıştır. İşletmeler rekabetin giderek artması sonucu varlıklarını koruyabilmek için büyümeyi ve birleşmeyi tercih etmek durumunda kalmışlardır. İşletmeler arası işbirliğinin birleşme olarak adlandırılması için hem ekonomik hem de hukuksal yönden işletmelerin bir birlik haline gelmeleri ve aynı zamanda işletmelerin mal varlıklarının da birleştirilmiş olması gerekmektedir. Bu şekilde gerçekleştirilen stratejik birleşme, iki farklı kültüre sahip işletmenin tek bir işletme kültürü altında birleştiği uzun, zor ve yorucu bir süreçtir. Bu sürecin problemsiz tamamlanabilmesi için insan kaynakları yönetiminin tam ve eksiksiz yerine getirilmesi gerekmektedir. Bu çerçevede çalışmanın birbiriyle ilişkili iki amacı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi; hangi amaç ve hedeflerin finans sektöründeki bu birleşmeye neden olduğu ve belirlenen bu amaç ve hedeflere ne derece ulaşıldığı ile ilgili soruların cevaplanmasıdır. Araştırmanın ikinci amacı birleşme sırasında ve sonrasında ortaya çıkacak insan ve kurum kaynaklı problemlerin neler olduğu, bu konuda İnsan Kaynakları Yönetiminin üretmesi gerekli çözümlerin neler olması gerektiği ve İKY'nin birleşme sürecindeki rolü ve önemi belirlenmeye çalışılmıştır.

Stratejik birleşmeler sırasında firmanın insan kaynakları bölümü birçok yönden stratejik öneme sahiptir. Birleşme sürecinin hızlı, doğru ve etkin bir şekilde tamamlanabilmesi için insan kaynakları bölümünün çalışanları tam ve zamanında bilgilendirmesi, moral ve motivasyonlarını ölçerek gerektiği anlarda destek olması, çalışanlara birleşme ile ilgili her konuda eğitimler vermesi gerekmektedir.

Bu örnek olayda bankacılık sektöründe Anadolu Finans ile Family Finans arasında 2005 yılında yaşanan stratejik birleşme ele alınmıştır. Bu bağlamda AF ve FF finans kurumlarının birleşme süreçleri incelenmiş ve bu birleşme sürecindeki sorunlar, İKY'nin bu sorunlara yönelik çözümleri ve sürecin düzgün yürütülmesi amacıyla oluşturulan çabalar bir örnek olay ile belirlenmiştir. İki firmanın Türkiye Finans adı

altında birleşmesi sırasında insan kaynakları bölümünün rolünü ve önemini ölçmek için tasarlanan anket birleşme sürecini bizzat yaşayan çalışanlara doldurtulmuştur.

4.2. Örnek Olayın Kısıtları

Bu çalışmada stratejik birleşmelerde insan kaynakları yönetiminin önemi incelenirken irdelenen örnek olay aşağıdaki kısıtları içermektedir. Öncelikle bankacılık sektöründeki bir birleşme seçilmiştir. Ayrıca incelenen örnek olay bankacılığın bir türü olan katılım bankacılığı sektöründe meydana gelmiştir. İkinci bir kısıt olarak sadece bir birleşme göz önüne alınmıştır.

Üçüncü kısıt incelenen örnek olayın analizi için yapılan anketteki kişi sayısıdır. Ankete işletmenin tamamı değil 424 kişi katılmıştır. Anketle ilgili bir başka kısıt anketin “İletişim, Bilgilendirme, Yönlendirme”, “Moral ve motivasyon” ve “Eğitim” isimli üç alt başlıktan oluşmasıdır. Bir diğer kısıt olarak ta bu üç alt başlıkta yirmi soru yer alması söylenebilir.

4.3. Örnek Olayın Yöntemi

Örnek olay için kullanılan veriler anket yöntemi ile ve insan kaynakları yöneticisi, birim müdürleri ve yönetmenleri ile mülakat (yarı yapılandırılmış görüşme) ve gözlem yapılarak elde edilmiştir. Yarı yapılandırılmış mülakatların bir kısmı kayıt altına alınarak çözümlenmeleri ve kodlamaları yapılmıştır (Bkz.Ek 1).

Anket, kişilerden çeşitli konularda, planlı ve standart biçimde bilgi almak için geliştirilmiş olan ve özellikle sosyal bilim araştırmalarında sıklıkla kullanılan bir yöntemdir. Sistematik bir veri toplama yöntemi olarak kullanılan anket vasıtasıyla toplanan veriler önceden belirlenmiş insanlara bir dizi soru sorarak elde edilmektedir. Anketler, az detaylı veri sağlamalarına rağmen, kısa zamanda büyük miktarlarda veri toplanmak için çok uygun araç olarak görülmektedir (Arseven, 2001: 121; Altunışık vd., 2004: 68).

Örnek olayın amacını gerçekleştirmeye yönelik veri toplama aracı birincil kaynaklardan oluşturulan anket formu ile sağlanmıştır. Yani, veri toplama tekniği açısından çalışma, birincil kaynak olarak ifade edilen anket tekniğine dayanmaktadır. Bu araştırmada kullanılan anket, veri temininde nominal değerlerin elde edilmesini mümkün kılmıştır.

Ayrıca ikincil veri toplama tekniği olarak ilgili literatür taranıp, konu ile ilgili olarak kitaplar, yerli ve yabancı bilimsel dergiler, sivil toplum kuruluşlarının yazılı ve görsel dökümanları ile web tabanları incelenecek ve gerekli veriler toplanmıştır.

Örnek olayda kullanılan anketin hazırlanmasında dikkat edilen noktalardan bir tanesi anketin kolay ve hızlı doldurulmasını sağlayacak şekilde az sayıda ve önemli sorulardan oluşmasıdır. Ankette “katılıyorum”, “kararsızım”, “katılmıyorum” seçeneklerinden oluşan 3’lü ölçek kullanılmıştır. Bu şekilde tasarlanan anket; cinsiyet, yaş, kıdem ve ünvan gibi demografik sorulardan ve 20 ana sorudan oluşmaktadır. 20 sorudan 1-8 arası sorular “İletişim, Bilgilendirme, Yönlendirme” alt başlığında, 9-17 arası sorular “Moral ve motivasyon” alt başlığında, 18-20 arası sorular “Eğitim” alt başlığında verilmiştir. Örnek anket formu eklerde yer almaktadır (Bkz. Ek 3).

4.3.1. Anket için Güvenilirlik Analizi

Bu şekilde detaylar verildikten sonra anketin güvenilirliğini ölçmek için yapılan Güvenilirlik testinin sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 8. Güvenilirlik testinin verileri

Case Processing Summary		
	N	%
Cases Valid	424	100,0
Excluded	0	0
Total	424	100,0

a. Listwise deletions based on all variables in the procedure.

Tablo 9. Güvenilirlik testinin sonuçları

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,768	20

Bu örnek olaydaki güvenilirlik testinin amacı anketteki 20 sorunun; çalışanların insan kaynakları bölümünün birleşme sırasındaki fonksiyonunu ve önemini ne kadar faydalı, doğru ölçtüğünü belirlemektir. Güvenilirlik testlerinden Cronbach's Alpha kullanılmıştır. Bu model iç tutarlılığı ölçmede sorular arası ortalama korelasyonu

kullanır. Cronbach's Alpha testinde 424 data kullanılmıştır. 20 soru için test sonucu Cronbach's Alpha değeri 0,768 bulunmuştur.

4.3.2. Anketin Geçerlilik Analizi

Anketin güvenilirliği test edildikten sonra anket soruları arasındaki korelasyon ölçülmüştür. Korelasyon sonuçları tek tabloda verilince sayfaya sığmadığı için 20 sorunun birbirleri arasındaki korelasyon; sorular 3 alt başlıkta incelendiği için 3 tablo halinde verilecektir.

Tablo 10. Anketin İletişim Soruları Arasındaki Korelasyon

Correlations								
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8
S Pearson Correlat Sig.(2-tailed) N	1	,606**	,610**	,512**	,376**	,475**	,467**	,290**
	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	424	424	424	424	424	424	424	424
S2 Pearson Correlat Sig.(2-tailed) N	-,606**	1	,673**	,466**	,469**	,505**	,420**	,343**
	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	424	424	424	424	424	424	424	424
S3 Pearson Correlat Sig.(2-tailed) N	,610**	,673**	1	,578**	,521**	,591**	,502**	,363**
	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
	424	424	424	424	424	424	424	424
S4 Pearson Correlat Sig.(2-tailed) N	,512**	,466**	,578**	1	,439**	,486**	,440**	,307**
	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000
	424	424	424	424	424	424	424	424
S5 Pearson Correlat Sig.(2-tailed) N	,376**	,469**	,521**	,439**	1	,606**	,603**	,508**
	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000
	424	424	424	424	424	424	424	424
S6 Pearson Correlat Sig.(2-tailed) N	,475**	,505**	,591**	,486**	,660**	1	,800**	,494**
	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
	424	424	424	424	424	424	424	424
S7 Pearson Correlat Sig.(2-tailed) N	,467**	,420**	,502**	,440**	,603**	,800**	1	,519**
	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,004
	424	424	424	424	424	424	424	424
S8 Pearson Correlat Sig.(2-tailed) N	,290**	,343**	,363**	,307**	,508**	,494**	,519**	1
	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
	424	424	424	424	424	424	424	424
** .Correlations is significant at the 0.01 level (2-tailed)								

Tablo 10’da görüldüğü gibi ilk 8 soru anketin “İletişim, Bilgilendirme ve Yönlendirme” alt başlığını oluşturmaktadır. Tüm sorular arasında %99 güvenilirlik düzeyinde kuvvetli korelasyon gözükmektedir.

Tablo 11. Anketin Motivasyon Soruları Arasındaki Korelasyon

Correlations									
	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	S17
S9 Pearson Correlat Sig.(2-tailed) N	1 . 424	-402** ,000 424	-347** ,000 424	-340** ,000 424	-353** ,000 424	-,277** ,000 424	-,300** ,000 424	,425** ,000 424	,369** ,000 424
S10 Pearson Correlat Sig.(2-tailed) N	-402** ,000 424	1 . 424	-523** ,000 424	,482** ,000 424	,420** ,000 424	,345** ,000 424	,287** ,000 424	-,241** ,000 424	-,199** ,000 424
S11 Pearson Correlat Sig.(2-tailed) N	-347** ,000 424	,523** ,000 424	1 . 424	,511** ,000 424	,365** ,000 424	,306** ,000 424	,260** ,000 424	-,292** ,000 424	-,280** ,000 424
S12 Pearson Correlat Sig.(2-tailed) N	-340** ,000 424	,482** ,000 424	,511** ,000 424	1 . 424	,359** ,000 424	,263** ,000 424	,278** ,000 424	-,249** ,000 424	-,285** ,000 424
S13 Pearson Correlat Sig.(2-tailed) N	-353** ,000 424	,420** ,000 424	,365** ,000 424	,359** ,000 424	1 . 424	,636** ,000 424	,403** ,000 424	-,310** ,000 424	-,295** ,000 424
S14 Pearson Correlat Sig.(2-tailed) N	-,277** ,000 424	,345** ,000 424	,306** ,000 424	,263** ,000 424	,636** ,000 424	1 . 424	,309** ,000 424	-,282** ,000 424	-,289** ,000 424
S15 Pearson Correlat Sig.(2-tailed) N	-,300** ,000 424	,287** ,000 424	,260** ,000 424	,278** ,000 424	,403** ,000 424	,309** ,000 424	1 . 424	-,141** ,004 424	-,201** ,000 424
S16 Pearson Correlat Sig.(2-tailed) N	,425** ,000 424	,241** ,000 424	-,292** ,000 424	-,249** ,000 424	,310** ,000 424	-,282** ,000 424	-,141** ,004 424	1 . 424	,610** ,000 424
S17 Pearson Correlat Sig.(2-tailed) N	,369** ,000 424	-,199** ,000 424	-,280** ,000 424	-,285** ,000 424	-,295** ,000 424	-,289** ,000 424	-,201** ,000 424	,610** ,000 424	1 . 424

** Correlations is significant at the 0.01 level (2-tailed)

Anketin “Moral ve Motivasyon” alt başlığını oluşturan 9-17 soruları arasında %99 güvenilirlik düzeyinde kuvvetli korelasyon gözükmektedir.

Tablo 12. Anketin Eğitim Soruları Arasındaki Korelasyon

Correlations				
		S18	S19	S20
S18	Pearson Correlation	1	0.496**	0.396**
	Sig. (2-tailed)	.	0	0
	N	424	424	424
S19	Pearson Correlation	0.496**	1	0.361**
	Sig. (2-tailed)	0	.	0
	N	424	424	424
S20	Pearson Correlation	0.396**	0.361**	1
	Sig. (2-tailed)	0	0	.
	N	424	424	424

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Anketin “Eğitim” alt başlığını oluşturan 18-20 soruları arasında %99 güvenilirlik düzeyinde kuvvetli korelasyon gözükmektedir.

4.4. Örneklem Sayısının Belirlenmesi

Bir araştırma evreninin geniş olması durumunda, araştırmacının alana tüm olarak, gerçekçi olarak giremediği zamanlarda başvuru bir yöntem *örnekleme* olarak tanımlanmaktadır. Örneklem, sözcük anlamının açık olarak belirttiği üzere, araştırma evreninin bir kesitinin çalışma alanı olarak alınması ve sonuçların araştırma alanının tümüne genellenmesidir. Örnekleme, araştırma evreninden, bu evreni tüm olarak temsil edebilecek nitelikte bir kesitin alınması işidir. Örnek ise örnekleme yöntemi kullanılarak araştırma evreninden alınan kesitin kendisi, sayısal çokluktur.

Örnek bir kütleden elde edilen verilere dayanarak evren hakkında genellemeler yapmak, olasılığa dayanmaktadır. Bu nedenle, örnek kütle büyüdükçe evren hakkında yapılan genellemelerde yanılma olasılığı azalır. Bu durum göz önünde bulundurulduğunda, araştırmacının uygun bir örnek kütle için, hem temsil yeteneği sağlayan bir örnek büyüklüğünü, hem de maliyet, zaman ve veri analizi şartlarını dikkate alarak bir dengeye ulaşması gerekir. Araştırmacının verileri için öngördüğü hassasiyet derecesi, hoş görebileceği hata marjı, uygulayacağı istatistiksel analiz ve nihayet evrenin büyüklüğü, örnek kütle için belirlenen büyüklüğün temel belirleyicileridir. Bu faktörler dikkate alındığında örnek kütle için belirlenen büyüklüğün, ayrıntılı hesaplamalardan çok araştırmacının yargısına bağlı olduğu söylenebilir.

4.5. Stratejik Birleşmenin Örnek Olayında Gelişim Süreci, Birleşme Öncesi ve Sonrası Şirket Analizi

Birleşme Öncesi

Family Finans Kurumu A.Ş. (FFK)

Family Finans 1985 yılından bu yana Türk bankacılık sisteminde faaliyetlerini özel finans kurumu statüsünde sürdürmektedir. 1985 yılında Faisal Finans Kurumu A.Ş. adıyla kurulan kurumunun çoğunluk hisseleri 2001 yılında Sabri Ülker tarafından satın alınmıştır. 31 Aralık 2005 tarihi itibariyle 55 şubesi ile faaliyetlerini sürdürmüştür.

Anadolu Finans Kurumu A.Ş. (AFK)

1991 yılından beri Türk bankacılık sisteminde faaliyetlerini özel finans kurumu statüsünde sürdürmektedir. AFK 31 Aralık 2005 tarihi itibariyle 55 şube ile faaliyetlerini yurt çapında sürdürmüştür.

Birleşmenin Amacı

Finans sektöründe artan rekabet koşullarına ve müşteri ihtiyaçlarına daha sağlıklı bir yapı içinde cevap verebilmek her geçen gün biraz daha zorlaşmaktadır. Bu ihtiyaçlara cevap verebilmek için mevcut sermaye yapılarının güçlendirilmesi gerekmektedir. Böyle bir yapının oluşturulabilmesi;

- a. Ortakların nakit sermaye artışı yapmak yoluyla sermaye yapısını güçlendirmesine,
- b. Mevcut kurumların birleşme yoluyla büyütülerek daha güçlü bir sermaye yapısına kavuşturulmasına bağlıdır.

Mevcut ortakların nakit sermaye artışı yapmak yoluyla sermaye yapısını güçlendirmesi orta ve uzun vadede etkin bir yöntem olmaktadır. Ancak kısa vadede birleşme yoluyla sağlanabilecek büyüklük ve oluşturulacak daha güçlü sermaye yapısı çok daha etkin bir çözüm olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu kapsamda değerlendirildiğinde özel finans kurumu statüsünde faaliyetlerini devam ettiren Family ve AFK'nun birleştirilmesinde temel amaç, her iki kurumdaki güçlü sermayedar yapısını birleştirmek, böylece daha güçlü, daha büyük ve daha etkin bir yapı oluşturulmasını sağlamaktır.

Birleşmeden Beklenen Sonuçlar

Family ve AFK'nun birleşmesi sonucunda ortaya çıkması muhtemel sonuçlar ve bunların getireceği katkılar aşağıda sunulmuştur.

Yaygın şube ağı: Mevcut durum içinde Family ve AFK'nun şube sayıları herikisinin de 55'dir. Birleşme sonrasında ortaya çıkacak yeni kurumun toplam şube sayısı 110 olmaktadır. Türkiye çapına yayılmış 110 şube ile orta ölçekli bir banka konumuna gelecek olan yeni kurum müşterilerine daha etkin ve daha çabuk bir sürede ulaşacağı gibi müşteri tabanının da gelişmesini ve büyümesini temin edecektir. Birleşmenin temel amacının daha büyük ve daha etkin bir yapıya kavuşmak olduğu düşünüldüğünde mevcut şubeler kapatılmayacağı gibi yeni şubelerin açılması gündeme gelmektedir.

Güçlü sermaye yapısı: Her iki kurumun mevcut hakim ortakları Türk sanayi dünyasının önde gelen güçlü sermaye yapılarını birleştirmeleri Türk finans dünyasında en güçlü sermayedar yapılarından birinin oluşmasını sağlayacaktır.

Sürdürülebilir büyümenin temin edilmesi: Family ve AFK 2005 yılının ilk çeyreğinde her iki kurum da %8 oranlarında reel büyüme sağlamıştır (2004 yılında 2003 yılına göre büyüme oranları Family ve AFK için sırasıyla %39 ve %56). Ancak artan rekabet koşulları bu büyümenin sürdürülebilmesini güçleştirmektedir. Bu birleşme sonucunda ortaya çıkacak yeni kurumun 2006, 2007 ve 2008 yıllarında sırasıyla %50, %42 ve %35 oranında büyümesi beklenmektedir.

Maliyetlerin kontrol edilmesi ve azaltılması: Birleşmelerin temel amaçlarından bir tanesi de birleşmenin yaratacağı katma değerle maliyetlerin azalmasıdır. Kurumların yapmış olduğu işlemlerin bir çatı altında toplanacak olması, operasyon giderlerinde önemli tasarruflar sağlayacaktır. Genel Müdürlük personel sayısı ve giderlerinin yarısı ile faaliyetler daha verimli bir şekilde yürütülerek, diğer kaynaklar ihtiyaç olan şube faaliyetlerinde değerlendirmek üzere yapılandırılarak maliyetler azalacaktır. Aynı ilde veya ilçede bulunan şubelerden ihtiyaç fazlası olanlar, faaliyet gösterilmeyen ve potansiyeli bulunan diğer il veya ilçelere taşınarak aynı maliyetle daha fazla müşteriye ulaşma ve hizmet ağını genişletmeye imkan sağlayacaktır.

Karlılığın artırılması: Yaygın şube ağı ile birlikte gelişen ve büyüyen müşteri tabanı, günümüz bankacılığında önemli bir yer tutan komisyon ve diğer bankacılık hizmet

gelirlerinin artmasına olanak sağlayacaktır. Enflasyonun ve finansal enstrümanlardan sağlanan getirilerin hızla düşmesi kar marjlarının daralmasına neden olmaktadır. Ancak iki kurumun birleşmesi sonucunda ortaya çıkacak olan yaklaşık 2 milyar dolarlık büyüklük, meydana getirmiş olduğu hacim ile düşen kar marjlarının etkisini giderebilecektir. Ayrıca azaltılan operasyon maliyetleri karlılığa önemli katkılar sağlayacaktır.

Artan rekabet şartlarına cevap verebilmek: Türk bankacılık sistemine olan yabancı sermaye ilgisinin giderek artması, 2001 yılında yaşanan ekonomik krizden bugüne kadar ulusal sermayeli bir çok bankanın yeniden yapılandırma sürecini büyük ölçüde tamamlamış olması Türk bankacılık sisteminde rekabetin giderek artmasına neden olmaktadır. Tüm bankacılık sisteminde Family ve AFK'nun toplam payının %1'in altında olduğu göz önünde bulundurulursa tek başlarına bu büyüklüklerin artan rekabet koşullarına cevap verebilmesi oldukça güçtür. Ancak bu birleşme sonucunda ortaya çıkacak 2 milyar dolarlık kurum Türk bankacılık sisteminde ilk on arasına girebilecek ve elde etmiş olduğu büyüklük, yaygın şube ağı ve geniş müşteri tabanı ile bu rekabet koşullarına cevap verebilecektir. Bu birleşme sonucu elde edilecek fayda ile iki kurumun toplamı $1+1=3$ olacak şekilde sinerji oluşturacaktır.

İki bankanın stratejik olarak birleşmesi ile oluşan TFKB birleşmesini tamamlayıp, hedeflenen başarıya ulaştıktan sonra yeni oluşumun ortaya çıkardığı değeri, yine stratejik ortak düşüncesiyle yabancı yatırımcılara sunmuş, yapılan ortaklık görüşmeleri sonucunda Suudi Arabistan'ın NCB'ne %60 hissesi satılmıştır.

Banka satışları yapılırken belirlenen satış rakamı, defter değeri belirli bir çarpan katsayısı ile çarpılarak satış rakamı belirlenmiştir. Türkiye'de son dönemde satılan bazı bankaların isimleri, satılan hisselerin oranları ve çarpan katsayıları aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 13. Banka Satış Oran ve Çarpanları

BANKALAR	HİSSE DEVİR ORANI (%)	F/DD (ÇARPAN)
MNG / HARIRI AİLESİ	91%	3.9
DENİZBANK / DEXIA	75%	4.3
TEKFENBANK / EFG	70%	3.5
FINANSBANK / NBG	46%	4.5
TEB / BNP PARIBAS	50%	2.05
DIŞBANK / FORTIS	100%	1.75
GARANTİ / GE CAPITAL	25.50%	2.4
AKBANK / CITI GROUP	20%	3.34
TFKB (Türkiye Finans) / NCB (National Commercial Bank)	60%	5.8

Kaynak : BDDK (2007)

Başarılı bir stratejik birleşme sonucu oluşan yeni Banka, yukarıda belirtilen verilere göre, defter değeri üzerinden çarpan katsayısı 5.8 olmak üzere, en yüksek çarpan ile hisse satışı yapılan banka olmuştur. Bu durum her iki bankanın tam bir stratejik birleşme amacıyla biraraya geldiklerini ve bunu başarıyla gerçekleştirdiklerini ortaya koymaktadır.

Birleşme sürecinde insan kaynaklarının rolü ve etkinliği

Birleşme aşamasında öngörülen bazı problemler

1) Kredi kartlarında her iki bankanın müşterilerinin cebindeki 2 kart 1 karta düşmesi.

Bu durum benzer ürünlerde de gerçekleşmesi (örn.P.O.S., Bireysel ve Kurumsal kredi tahsis limitleri ve fon kullandırım miktarları, buna bağlı olarak bankacılık işlemlerinden alınan hizmet komisyonlarının düşmesi.).

2) Personelin özlük hakları ve kariyer planlarının farklılık oluşturması.

Özlük Hakları

Anadolu Finans

Ücretler her ünvan için belirlenmiş maaş skalasına göre yapılmaktadır. Aynı ünvandaki her personel ücret skalasına göre kıdemi ve performansı gözönünde bulundurularak ücretlendirilmektedir.

Haziran ve Aralık aylarında yapılan performans değerlendirme sonuçları skaladaki ücret aralığında kalmak koşuluyla personelin ücretinde %5(+) veya %5(-) etki yapmaktadır. Ücretlendirmede personel arasında performans ve kıdem gibi kriterlerde gözönünde bulundurularak eşit hareket edilmektedir. Skala harici ücretlendirme yapılmamaktadır.

Family Finans

Girişteki ücretlerin belirlenmesinde mevcut ücret yapısı dikkate alınmaktadır. Kişinin ücretinin tespitinde; yapacağı iş, deneyimi ve başarı potansiyeli ve mülakatta tespit edilen yetkinlikleri belirleyici olmaktadır.

Çalışan personelin ücretleri belirlenen bütçe çerçevesinde bölüm/şube yöneticileri tarafından önerilmekte ve genişletilmiş personel komitesi tarafından belirlenmektedir. Enflasyon zammının yanı sıra yetkinlik düzeyinin artışı ile alakalı düzeltme zamları yönetici önerisi ile aynı komite tarafından yapılmaktadır. Çalışanın performansı ücret dışında 0,7 ile 2,3 maaş arasında belirlenen kademeler dahilinde ödüllendirilmektedir.

Kariyer Planı

Terfi Sistemleri

Anadolu Finans

Terfiler Personel Yönetmeliği'nin 42. ve 43. maddeleri çerçevesinde her personel için eşitlik

ilkesine dayanılarak yapılmaktadır. Personel Yönetmeliği'nin 43.maddesi çerçevesinde lisans

mezunlarında 2 yılını, önlisans ve açık öğretim fakültesi mezunlarında 3 yılını, lise mezunlarında ise 4yılını doldurmuş her personel performans değerlendirme notu 70 ve üzerinde olması şartıyla terfi sürecine dahil edilmektedir. Gerekli kriterleri yerine getirmiş ve Memur ünvanından bir üst ünvana yükseltilecek her personel 3 haftalık Bankacılık Okulu Eğitimi'ne alınmakta, eğitim sonunda ise terfi sınavına girmektedir.

Mülakat aşamasına geçmek için sınavdan asgari 70 puan almak gereklidir. Tüm ünvanlar için mülakat aşamasından sonra yeterli görülenler organizasyon şemasındaki boş kadrolar ve ihtiyaç dahilinde bir üst ünvana yükseltilir.

Family Finans

Terfi kararı Personel Komitesi tarafından verilmektedir. Terfilerde esas, boş kadro olması ve pozisyonun gerektirdiği yetkinliklerin çalışan tarafından taşınmasıdır. Terfilerde belirlenmiş herhangi bir süre kısıtı bulunmamaktadır. Stajyer yetkili olarak çalışan personelin ünvanı bir yıl sonunda yetkili olarak değiştirilir. Stajyer yetkili ünvanı herhangi bir unvan kademesini ifade etmemekte olup, çalışanın öğrenme sürecini vurgulamaktadır.

Ünvan Yapıları :

Anadolu Finans

Anadolu Finans'ta Kıdem Ünvanı ve İş Ünvanı olmak üzere iki ünvan kullanılmaktadır. Kadro veya görev ünvanı olarak kabul edilen iş ünvanı yapılan işe göre verilen ünvanlardır. Gişe Yetkilisi, Krediler Yetkilisi, Kambiyo Yetkilisi, Bankacılık Hizmetleri Yetkilisi ve Operasyon Yönetmeni şeklinde düzenlenmiştir. Tüm iş ünvanlarının tanımları yapılmış ve personele bildirilmiştir.

Kıdem ünvanı personelin bulunduğu görevdeki kıdem süresini ve özlük haklarını belirler. Operasyon kadrolarında ünvanlar Memur, Şef Yrd., Şef, II.Müdür , Müdür Yrd., Müdür şeklinde; Pazarlama kadrolarında ise ünvanlar Müşteri Temsilcisi, Pazarlama Yetkilisi, Portföy Yöneticisi (sadece Genel Müdürlük birimlerinde)/II.Müdür, Müdür Yrd., Müdür şeklinde düzenlenmiştir. Uzmanlık gerektiren kadrolar da ise Uzman Yrd., Uzman , Kıdemli Uzman, Müdür Yrd., Müdür şeklinde düzenlenmiştir.

Ayrıca Uzman Yrd. ve Müşteri Temsilcisi Adayı olarak göreve başlayan personel 6 aylık eğitim döneminden sonra katıldıkları sınavda başarılı olmaları halinde Uzman Yrd. veya Müşteri Temsilcisi olarak görevlerine asaleten atanırlar.

Ünvanlar arasında geçişler Personel Yönetmeliği'nde belirtilen kriterlere göre yapılmaktadır.

Family Finans

Family Finans Kurumunda unvanlar etkin ve hızlı iletişimi destekleyecek ve hiyerarşik kademeyi azaltarak inisiyatif ve bireysel gelişimi destekleyecek şekilde ve iş kademeleri temel alınarak Yetkili, Yönetmen ve Müdür şeklinde düzenlenmiştir. İşe yeni başlayan personele 1 yıl süre ile stajyer yetkili unvanı verilmektedir fakat bu her hangi bir unvan kademesini ifade etmemektedir.

Her unvan grubu için yapılan görevi belirten bir görev ünvanı tanımlanmıştır. Örneğin Kurumsal Pazarlama Yetkilisi, Gişe Yetkilisi, Eğitim Yetkilisi vb.

Family Finans Kurumunda süreç çalışması yapılmış ve süreçlerin nasıl işleyeceğini gösteren detaylı talimatlar hazırlanmıştır. Departman görev tanımları oluşturularak personelin bu genel tanım ve süreçler içerisinde inisiyatif alacak şekilde çalışması hedeflenmiştir.

3) Pazarlama stratejilerinin farklılığından kaynaklanacak olan fiyatlama, kredi tahsis limiti belirleme, mevduat toplamada belirlenen strateji ve kar payı dağıtma oranları arasındaki farklılık ve bu farklılıkların giderilmesi sürecinde oluşacak muhtemel müşteri, mevduat ve kar kaybı.

4) İşten ayrılan, beklentisi gerçekleşmeyen veya işten çıkarılması gereken elemanların ayrılma sonrası oluşturabileceği negatif etkiler.

5) Terfi, ücret artışı, tayin, prim, işten çıkarma gibi durumlarda en ufak bir yanlış algılama ve uygulamalarda personelin, birleşme öncesi şirketin elemanlarının biraraya gelerek "AF Kökenli" veya "FF Kökenli" tanımlamalarla ortak kültürün oluşmasını engelleyecek girişimler ve söylemler.

6) Beklentileri gerçekleşmeyen personelin kendilerine farklı veya adaletsiz uygulamalar yapıldığı görüşünün dile getirilmesi.

7) Olumsuz söylemler ve algıların iyi personelin ayrılmasına sebep olması.

8) Bilgi işlem sisteminin değiştirilmesinden dolayı personelin yarısının yeni sistemi kullanmasını bilmemesinden dolayı öğrenme süreci tamamlanıncaya kadar yaşanacak operasyonel riskler.

9) Bilgi işlem sisteminde eski sistemden gelen verilerin saklanması, yeni sisteme geçişten sonra eski verilere ihtiyaç duyulduğunda bunlara güvenli bir şekilde ulaşılabilmesini sağlamak.

10) Tüm bankacılık sistemini kayıt altına alan serverların taşınması ve bu esnada bozulma, kaybolma, fiziksel hasara uğrama riskleri.

11) Birleşme sonrası Genel Müdürlük binasının Anadolu Finansın faaliyetini sürdürdüğü şehrin merkezine uzak (İstanbulun Kartal ilçesinde) binaya taşınması sonucunda; Family Finansın Genel Müdürlük binası ve Operasyon Merkezinin şehrin merkezinde (İstanbulun Karaköy ve Topkapı semtlerinde) olmasından dolayı, burada çalışan personelin ulaşım sorunu ile karşılaştığından yeni yerde çalışmak istememesi.

12) Yeni çalışma merkezinin şehire olan uzaklığından dolayı bazı personelin ikametlerine daha yakın alternatif iş arayışına girmesi

İnsan Kaynakları'nın Öngörülen Problemlere Karşı İlk Aşamada Yapılacak Uygulama Planı

1) Farklılıkların giderilmesi amacıyla bazı verilerin toplanıp, biraraya getirilip yeni bir düzenleme ve uyumlaştırma yapılarak bir sistem ve çatı altında toplanılması.

2) Personelin kaynaşması için organizasyon komitesinin belirleyeceği organizasyon şemaları, görev tanımları ve Personel Yönetmeliği ile Şube değerlendirme komitesinin belirleyeceği faaliyetlerine devam edecek, taşınacak, birleştirilecek ve kapatılacak şubeler de dikkate alınarak her iki Kurumdaki personelin rotasyona tabi tutulması, taşınacak veya kapanacak şubelerin personel yapısı incelenerek şubelerin ihtiyaç tablosundaki kadrolara tayin yapılması,

Yeni oluşacak Genel Müdürlük organizasyon şemasına göre, yeni kurulacak veya kaldırılacak birim müdürlükleri dikkate alınarak Genel Müdürlük personel planlaması yapılması, fazla kadroların ihtiyaç olan şubelere gönderilmesi,

3) Her iki kurumun belirlediği performans kriterlerine göre, performansı düşük ve yetersiz olduğu tespit edilen personel birleşme sürecinin bitimi ile iş ilişkisinin sona erdirilmesi.

- 4) Ücret bantları; ünvanlar, kıdem ve performans esas alınarak gruplandırılıp ,ücretler arasındaki farklılıkların yasal sınırlamalar sebebiyle zamana yayılarak giderilmesi.Terfi, tayin ve ücret zamlarındaki politikalar ile dengeli bir gruplandırma yapılıp ve eşitsizlikler giderilmesi.
- 5) İki kurum personel profili arasında işin görülmesini etkileyecek nitelikte şayan-ı dikkat olacak farklılıklar bulunmamaktadır.
- 6) Genel anlamda unvan ve özlük hakları ile ilgili ortak noktalar ve farklılıkların tespit edilmesi, işin gerekleri ve buna bağlı organizasyonel yapılanma ortaya çıktıktan sonra iki kurumun kültürünü kapsayacak bir düzenleme yapılması,
- 7) Personelin kaynaşması için organizasyon komitesi ile şube değerlendirme komitesinin alacağı kararlar dikkate alınarak her iki kurumdaki personelin rotasyona tabi tutulması, taşınacak veya kapanacak şubelerin personel yapısı incelenerek şubelerin ihtiyaç tablosundaki kadrolara tayin yapılması planlanmaktadır.
- 8) İstihdam piyasasında yetişmiş, uyumlu, emeğin kıt olduğu bu koşullarda ve hiçbir çalışanın kurumlardan ayrılmayacağı taahhüdü doğrultusunda ortaya çıkabilecek eleman fazlasının ne şekilde değerlendirileceği ile ilgili aksiyon planları ve bütçe çalışmaları yapılması planlanmıştır.
- 9) Genel Müdürlükte çalışan personelin yeni Genel Müdürlük merkezinin uzak olmasından dolayı evini taşımak isteyen personelin taşınma masraflarının tamamının karşılanması.

Birleşme kararı alındıktan sonra her iki bankanın Genel Müdürlük birimleri ve üst yönetimlerinden oluşan ortak komiteler oluşturulmuştur. Bu komiteler, isimleri ve komiteyi oluşturan birimler aşağıda sunulmuştur.

Birleşme sürecinde bu komiteler kısa aralıklarla her hafta bir araya gelmiş, her iki bankanın mevcut yapılarını ortaya koymuş ve yeni oluşacak yapıda uygulanacak stratejiler, karşılaşılabilecek sorunlar ve çözüm önerileri üzerinde görüş alış-verişleri yapılmıştır. Alınan tüm kararlar periyodik olarak ortak Yönetim Kurulu'na sunulmuş ve yeni oluşumun politika, strateji ve hedefleri ile o anki gelinen noktalar, gerek elektronik

posta yoluyla, gerek birim ve şube müdürlerinin bir araya getirilip ortak toplantılar yapılması ile çalışanlara duyurulmuştur.

İki bankanın birleşme sürecinde 8 alt komiteden oluşan Yapılanma Komitesi ve bu komitelerin isimleri şunlardır.

- 1- Yasal Prosedürler- Mevzuat Komitesi
- 2- Bilgi İşlem Komitesi
- 3- Hesap Aktarım Komitesi
- 4- Şube Değerlendirme Komitesi
- 5- İnsan Kaynakları Değerlendirme Komitesi
- 6- Operasyon Mer. Değerlendirme Komitesi
- 7- Kredi Portföyü Değerlendirme Komitesi
- 8- Alternatif Dağıtım Kanalları Değerlendirme Komitesi

Komiteler çalışma süresince kendi içlerinde bir başkan ve sekreteryaya belirleyerek, toplantılar ve alınan kararları tutanaklar ile takip etmişlerdir. Komitelere gerektiğinde gelişen konu ve durumlara göre ilave üyeleri dahil edilmiştir.

İnsan Kaynakları Değerlendirme Komitesi

İnsan Kaynakları Değerlendirme Komitesi'nin üyeleri ve çalışma alanları ise şu şekilde belirlenmiştir.

Üyeler : Her iki bankanın İnsan Kaynaklarından sorumlu Genel Müdür Yardımcıları ve İnsan Kaynakları Müdürleri

Çalışma Alanları :

Genel Organizasyon Yapısı Analizi

Şube Organizasyon Yapısı Analizi

Bölge Yapılanması

Eğitim Durumu

Kariyer Planlarının Analizi

Ücret ve Sosyal Hakların Analizi

Ortak Kurum Kültürünün Oluşturulması

Analiz Raporlarının Sonuçlarına Göre Yeni İnsan Kaynakları Politikasının Belirlenmesi ve Uygulamaya Sunulması

İnsan Kaynakları Değerlendirme Komitesi tarafından yapılan çalışma ve analizler doğrultusunda tüm çalışma alanları kapsamında bir rapor hazırlanmış yönetim kurulunun bilgisine sunulmuştur. Birleşme resmi olarak tamamlandıktan sonra insan kaynakları yönetici ve çalışanları belirlenmiş ve bu ekip yönetimin onaylamış olduğu raporlar doğrultusunda insan kaynakları politikaları ve süreçlerini uygulama görevini yerine getirmiştir. Buna göre, banka yönetimini oluşturan genel organizasyonu, bölge ve şubelerin yapılanması, ortak kurum kültürünün yerleştirilmesi, kariyer planı, ücret ve sosyal hakların denkleştirilmesi ile hızlı ve etkin bir eğitim organizasyonu insan kaynakları müdürlüğünün önderliğinde gerçekleştirilmiştir.

Ortak kurum kültürünün oluşturulmasında bir takım zorluklar yaşanmış olsa da, her iki kurum çalışanlarının önemli bir bölümünün sayıları beş olan faizsiz bankacılık sektöründe geçmişe dayalı birlikte çalışmış olma, kurumlar arası toplantılarda biraraya gelme gibi faktörlerden dolayı bu zorluklar kısa zamanda aşılmıştır. Bunun için birleşme sürecinde ve sonrasında dedikodu ve belirsizliğin ortadan kalkması için, kurumların Müdür ve üzeri ünvanlı çalışanların tamamının katılımıyla sık aralıklarla toplantılar yapılmış, atılan adımlar, uygulanacak politika ve stratejiler üst düzey yöneticiler tarafından aktarılmıştır. Genel Müdürlük çalışanları yeni organizasyon yapısına göre oluşturulan bölümlerde birarada çalışmaya başlamış, şubelerde heriki kurumun şube çalışanları arasında rotasyon yapılarak karşılıklı kaynaşma ve ortak kurum kültürü oluşturulması amaçlanmıştır. Birleşme sonrası her şubeden ve genel müdürlük çalışanlarından yetkili ve yönetmen düzeyindeki çalışanların belli bir kısmına kullanılacak bankacılık programları, iş süreçleri, kurum kültürü, hedefler, kurumun misyonu ve vizyonu ile ilgili eğitimler verilmiş, bu eğitimlerde ayrıca çalışanlar arasındaki kaynaşma ve iletişim sağlanmıştır.

Birleşme sonrasında en zorlu süreç kariyer planı ile buna bağlı olarak özlük hakları denilen ücret ve sosyal hakların belirlenmesi ve denkleştirilmesi olmuştur. Bunun sebebi, her iki kurumda farklı kariyer planı ile ücretlendirme, performans ve terfi sisteminin uygulanmasıydı. Birleşme sonrası bir kurumun sistemi uygun görülmüş ve diğer kurumun çalışanları yapılan analizler neticesinde ortak yapıya uygun hale getirilmiştir. Bu süreçte ünvan yapıları değişen çalışanların beklentileri ile uygulama arasında bazı farklılıklar olmuştur. Bu farklılıklar yeni sistemin yönetmelik ve uygulamalarına göre giderilmiş, çalışma süreleri, eğitimleri, performansları ve organizasyondaki yerleri dikkate alınarak özlük hakları, ücret bantları, ünvanlar ve kariyer planları sistematik bir şekilde denk hale getirilmiştir.

Beklentileri ile uygulama arasında farklılık olduğunu belirten çalışanların talepleri ayrı ayrı incelenmiş, Genel Müdürlük çalışanlarının tamamı, şube çalışanlarının ise talepleri önemli görülenleri ile ayrı ayrı görüşülerek uygulamaların içeriği ve kariyer planları hakkında bilgi verilmiştir. Talepleri yerinde görülen kişilerin durumları yeniden düzenlenmiştir. Tüm bu çalışmalar hızlı ve titizlikle yürütülmüş bu sayede dedikodu ve belirsizliğin ortadan kaldırılmasıyla işten ayrılmaların ve performans düşüklüğünün önlenmesi amaçlanmıştır. Birleşme öncesinde ve sonrası verilerin özeti tablo halinde aşağıda sunulmuştur.

Tablo 14. Birleşme Öncesi ve Sonrası Karşılaştırma

	Anadolu Finans	Family Finans	Türkiye Finans
	(31.12.2005)	(31.12.2005)	(31.12.2006)
Toplam Aktifler (000.-YTL)	1.447.796	1.576.498	4.122.636
Toplanan Fonlar (000.-YTL)	1.251.304	1.375.024	3.512.725
Kullandırılan Fonlar (000.-YTL)	1.098.651	1.109.920	3.153.554
Özkaynaklar (000.-YTL)	130.335	126.545	434.055
Net dönem kârı (000.-YTL)	38.618	40.832	139.808
Şube Sayısı	53	54	122
Genel Müdürlük Personel Sayısı	279	268	582
Şube Personel Sayısı	650	588	1616
Toplam Personel Sayısı	929	856	2198
Personelin Yaş Ortalaması	30,75	33,31	31,33
Kariyer Planı	Kıdem Ünvanı (Memur, Şef Yrd. Şef, II.Müdür, Müdür Yrd., Müdür). Personel Yönetmeliği, Performans, Eğitim ve Organizasyona göre terfi ve ücretlendirme	İş Ünvanı (Yetkili, Yönetmen, Müdür)Performans, Kadro ve Liyakata göre terfi ve ücretlendirme.	Kıdem Ünvanı (Memur, Şef Yrd. Şef, II.Müdür, Müdür Yrd., Müdür). Personel Yönetmeliği, Performans, Eğitim ve Organizasyona göre terfi ve ücretlendirme
Lisans Üstü, Lisans ve Önlisans Mezunu Personel Oranı	799 - %86	599 - %70	1835 - %83
Lise Mezunu Personel Sayısı ve Oranı	110 - %12	227 - %27	324 - %15
İlköğretim Mezunu Personel Sayısı ve Oranı	20 - %2	30 - %3	39 - %2
Erkek Personel Sayısı ve Oranı	790 - %85	671 - %78	1815 - %83
Bayan Personel Sayısı ve Oranı	139 - %15	185 - %22	383 - %17
Personelin Ortalama Kıdem Oranı	3,28	4,04	3,51
Dönem Sonu İtibarıyla İşe Alınan Personel Sayısı	215	93	673
Dönem Sonu İtibarıyla İştan Ayrılan Personel Sayısı	68	148	149
Dönem Sonu İtibarıyla İş Gücü Devir Oranı	7,83	16,27	7,48

Kaynak: Türkiye Finans İnsan Kaynakları Müdürlüğü

4.6. Bulgular

Stratejik birleşmelerde insan kaynaklarının önemini araştırmayı amaçlayan bu örnek olayda anket yoluyla elde edilen verilerin istatistiksel analizi SPSS Yazılımı ile yapılmıştır. Veri toplamak için kullanılan bir diğer yöntem de insan kaynakları yöneticisi ve diğer birim yöneticileri ve yönetmenleri ile yapılan yarı yapılandırılmış mülakattır.

4.6.1. Anket Sonuçları

Tablo 15: Ankete verilen cevapların sayı ve yüzde olarak dağılımı ve cevap ortalamaları

	Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		TOPLAM		Ort.
Soru 1: Birleşme kararı ve birleşme sürecinde size görüşlerinizi bildirmeniz için imkanlar sağlanmıştır	234	55%	52	12%	138	33%	424	100%	1,77
Soru 2: İki firmanın birleşme stratejileri ve amaçları hakkında İK bölümü tarafından size bilgi verildi.	167	39%	54	13%	203	48%	424	100%	2,08
Soru 3: Birleşme sürecinde İK yöneticileri, yönetim ve sizin aranızda iletişim kurulmasında yeterli rol oynadı	155	37%	85	20%	184	43%	424	100%	2,07
Soru 4: Birleşme sonrasında firmaların birleşmesini yönlendiren üst düzey yöneticilerin sizinle teması artmıştır	164	39%	79	19%	181	43%	424	100%	2,04
Soru 5: Değişim ve yeni yapılanma ortamında insan kaynakları yöneticileri etkin bir role sahip olmuştur	63	15%	72	17%	289	68%	424	100%	2,53
Soru 6: Ortak bir örgüt kültürü oluşturmada insan kaynakları yöneticileri sizin için rehber olmuşlardır	77	18%	102	24%	245	58%	424	100%	2,40
Soru 7: Örgüt kültürü anlaşmazlıklarında uyumun sağlanmasında İK yöneticileri etkin rol oynamıştır	67	16%	95	22%	262	62%	424	100%	2,46
Soru 8: İK yöneticileri birleşme sonrasında yeni organizasyonda yer alacak elemanların seçiminde etkin rol oynamıştır	26	6%	65	15%	333	79%	424	100%	2,72
Soru 9: Birleşme sonrasında firmanızda moral ve motivasyon artmıştır	36	8%	67	16%	321	76%	424	100%	2,67
Soru 10: Birleşme sonrasında firmanızda bireyler arası çatışma artmıştır	310	73%	72	17%	42	10%	424	100%	2,63
Soru 11: Birleşme sonrasında firmanızda yabancılaşma artmıştır	318	75%	56	13%	50	12%	424	100%	2,63
Soru 12: Birleşme sonrasında firmanızda dedikodu, işi ve işvereni kötüleme artmıştır	342	81%	40	9%	42	10%	424	100%	2,71
Soru 13: Birleşme sonrasında firmanızda stres artmıştır	267	63%	66	16%	91	21%	424	100%	2,42
Soru 14: Birleşme sonrasında firmanızda yorgunluk artmıştır	267	63%	61	14%	96	23%	424	100%	2,40
Soru 15: Birleşme sonrasında firmanızda işten çıkarılma korkusu ve güvensizlik artmıştır	313	74%	55	13%	56	13%	424	100%	2,61
Soru 16: Birleşme sonrasında İK yöneticileri tarafından gerekli sinerji oluşturulmuş ve ekip ruhu daha çok ön plana çıkarılmış / teşvik edilmiştir.	64	15%	112	26%	248	58%	424	100%	2,43
Soru 17: Birleşme sonrasında İK'ya yönelik uygulamalarda adalet ve hakkaniyet ilkeleri doğrultusunda olabildiğince şeffaf ve katılımcı bir yaklaşım sergilenmiştir	80	19%	114	27%	230	54%	424	100%	2,35
Soru 18: Ortak örgüt kültürü ve vizyonu konusunda size eğitim verilmiştir.	146	34%	69	16%	209	49%	424	100%	2,15
Soru 19: Birleşme sürecinde sistem altyapısıyla ilgili yeterli düzeyde eğitim alınmıştır.	105	25%	80	19%	239	56%	424	100%	2,32
Soru 20: Birleşme sonrası eğitim kalitesi birleşme öncesi yapıya göre daha etkinleştirilmiştir.	51	12%	67	16%	306	72%	424	100%	2,60
Genel Ortalama									2,4 / 3

Tablo 16. Altbaşlık bazında soru sayıları ve cevap ortalamaları

AltBaşlık	Soru Sayısı	Ortalama
İletişim, Bilgilendirme ve Yönlendirme	8	2,26 / 3
Moral ve Motivasyon	9	2,54 / 3
Eğitim	3	2,36 / 3
Toplam	20	2,4 / 3

Tablo 15’te soru bazında ortalama hesaplanırken katılmıyorum=1, kararsızım=2, katılıyorum=3 kullanılarak hesaplama yapılmıştır. 10-15 numaralı sorular olumsuz soru metinleri içerdikleri için bunların ortalamaları 4’ten çıkarılarak olumlu ortalamaya dönüştürülmüştür. Yani “Birleşme sonrasında firmanızda bireyler arası çatışma artmıştır” metinli 10 numaralı soruya verilen cevapların ortalaması olan 1,37; $4 - 1,37 = 2,63$ şeklinde dönüştürülmüştür. Tablo 16’da altbaşlıklar bazında ortalamalar verilmiştir. Moral ve motivasyon altbaşlığı 2,54 ile en yüksek ortalamaya sahip altbaşlık olmuştur. Görüldüğü gibi tüm anketin ortalaması 3 üzerinden 2,4’tür.

Ankete verilen cevaplara bakıldığında olumlu soru metinleri içeren ilk dokuz soruda “katılıyorum” seçeneğinin ağırlıkta olduğu gözlenmektedir. Olumsuz soru metinleri içeren 10-15 numaralı sorularda “katılmıyorum” seçeneği ağırlıktadır. Olumlu soru metinleri içeren 16-20 numaralı sorularda yine “katılıyorum” seçeneği ağırlıktadır. İlk sekiz sorudan oluşan iletişim altdeğişkeninin ortalaması 2,26 / 3, 9-17 numaralı sorulardan oluşan motivasyon altdeğişkeninin ortalaması 2,54 / 3 ve 18-20 numaralı sorulardan oluşan eğitim altdeğişkeninin ortalaması 2,36’dır. Görüldüğü gibi üç alt değişken de ortalama değer olan 2’nin üzerindedir. İletişim, motivasyon ve eğitim altdeğişkenlerinin ortalamalarının 2’nin üzerinde çıkması, personelin birleşme sürecinde ortalamanın üzerinde olumlu bir algılamaya içerisinde olduğunu da ortaya koymaktadır.

4.6.2. Anket Katılımcılarının Demografik Bilgileri

Tablo 17: Anketi dolduranların cinsiyet bazında dağılımı

Cinsiyet	Sayı	%
Erkek	351	% 83
Kadın	73	% 17
Toplam	424	% 100

Tablodan görüldüğü gibi erkeklerin kadınlardan fazla olmasının sebebi şudur; katılım bankaları 5 yıl öncesine kadar kadın eleman çalıştırmıyor veya çok az sayıda kadın eleman çalıştırıyorlardı. Son dönemlerde sektörün büyümesi ve mevduat bankalarından yapılan tecrübeli kadın banka elemanları transferi ile birlikte katılım bankacılığı sektöründeki kadın eleman sayısı artmaya başlamıştır. Ancak yine de bu sayı erkek eleman sayısının üçte biri seviyesini geçmemektedir.

Tablo 18. Banka Genel Kıdem İstatistiği

BANKA KIDEMİ (YIL)	
Ortalama	4,07

Tablo 19. Anketi dolduranların kıdem bazında dağılımı

ANKETE KATILANLARIN KIDEMİ (YIL)					
	1 - 3	4 - 6	7 - 9	>10	Toplam
Personel Sayısı	173	151	44	56	424
%	41%	36%	10%	13%	100%

Tablo 20. Banka Genel Yaş İstatistiği

BANKA YAŞI	
ORTALAMA	33,84

Tablo 21. Anketi dolduranların yaş bazında dağılımı

ANKETE KATILANLARIN YAŞI				
	20 - 29	30 - 39	> 40	Toplam
Personel Sayısı	147	189	88	424
%	35%	45%	20%	100%

Sektördeki hızlı büyüme ile oluşan personel ihtiyacı tecrübeli eleman bulmakta güçlük çekilmesi sebebiyle yeni mezun elemanların alınıp yetiştirilmesi politikası sonucu banka genel yaş ortalaması 31 olup, ankete cevap verenlerin büyük bir oranının 20-40 arasında yaş arasında ve kıdem süresi ortalamasının büyük oranının 3-6 yıl arasında olmasına sebep olmaktadır.

Tablo 22. Anketi dolduranların ünvan bazında dağılımı

Ünvan	Sayı	Ünvan	Sayı
Analist Yazılımcı	4	Müfettiş	4
Başkan	1	Müşteri Temsilcisi	48
Bölge Müdürü	1	Pazarlama Şef Yrd.si	31
Ekspert	1	Şef	28
Gece Operatörü	1	Şef Yrd.	79
Güv.Görv.	3	Teknik Destek Operatörü	1
2.Müdür	30	Teknik Destek Sorumlusu	1
İş Analisti	1	Teknik Destek Şef Yrd.si	1
Memur	57	Teknik Destek Yöneticisi	1
Müdür	67	Uzman	4
Müdür Vekili	23	Uzman Yazılımcı	1
Müdür Yrd.	34	Yazılım Mimarı	2
Toplam			424

Tablo 23. Analize dahil edilen kitlenin ünvan bazında dağılımı

ÜNVAN				
	Memur	Şef Yrd.	Müdür	Toplam
Personel Sayısı	57	79	67	203
%	28%	39%	33%	100%

4.6.5. Demografik Değişkenler Bazında Crosstab Analizi

Verilen cevapların dağılımını daha yakından analiz edebilmek için aşağıda cinsiyet, kıdem, yaş ve ünvan bazında Cross-Tab analizleri verilmektedir. Anketi cevaplayan 424 kişiden 351 tanesi erkek, 73 tanesi kadındır. Önemli bir not olarak şunu belirtmek gereklidir; aşağıda tablosu verilmeyen sorularda önem düzeyi 0,05'ten küçük çıkmıştır.

Tablo 24. 5.soruya verilen cevapların cinsiyet bazında dağılımı

Soru 5: Değişim ve yeni yapılanma ortamında insan kaynakları yöneticileri etkin bir role sahip olmuştur						
		CİNSİYET				Toplam
		Erkek		Kadın		
	Katılmıyorum	45	13%	18	25%	63
	Kararsızım	61	17%	11	15%	72
	Katılıyorum	245	70%	44	60%	289
Toplam		351	100%	73	100%	424

(Chi-Square=6,693; s.d.=2; p=0,035)

İstatistiksel Analiz: Chi- Square testinde elde edilen P değeri 0.05'ten küçük olduğu için beşinci soruya verilen cevaplarla cinsiyet arasında %95 güven düzeyinde önemli bir ilişki olduğu gözükmemektedir.

Yorum: Yeni yapılanma sürecinde insan kaynakları yöneticilerinin etkin bir role sahip olmaları konusunda kadın ve erkek personel farklı yönde görüş bildirmişlerdir.

Tablo 25. 6.soruya verilen cevapların cinsiyet bazında dağılımı

Soru 6: Ortak bir örgüt kültürü oluşturmada insan kaynakları yöneticileri sizin için rehber olmuşlardır						
		CİNSİYET				Toplam
		Erkek		Kadın		
	Katılmıyorum	54	15%	23	32%	77
	Kararsızım	80	23%	22	30%	102
	Katılıyorum	217	62%	28	38%	245
Toplam		351	100%	73	100%	424

(Chi-Square=15,764; s.d.=2; p=0,000)

İstatistiksel Analiz: Chi- Square testinde elde edilen P değeri 0.05'ten küçük olduğu için altıncı soruya verilen cevaplarla cinsiyet arasında %95 güven düzeyinde önemli bir ilişki olduğu gözükmemektedir.

Yorum: İnsan kaynakları yöneticileri, ortak örgüt kültürü oluşturulmasına rehberlik etme konusunda kadın ve erkek personele karşı farklı tutum ve davranışlar sergilemiştir.

Tablo 26. 8.soruya verilen cevapların cinsiyet bazında dağılımı

Soru 8: İnsan kaynakları yöneticileri birleşme sonrasında yeni organizasyonda yer alacak elemanların seçiminde etkin rol oynamıştır						
		CİNSİYET				Toplam
		Erkek		Kadın		
	Katılmıyorum	20	6%	6	8%	26
	Kararsızım	46	13%	19	26%	65
	Katılıyorum	285	81%	48	66%	333
Toplam		351	100%	73	100%	424

(Chi-Square=9,044; s.d.=2; p=0,011)

İstatistiksel Analiz: Chi- Square testinde elde edilen P değeri 0.05'ten küçük olduğu için sekizinci soruya verilen cevaplarla cinsiyet arasında %95 güven düzeyinde önemli bir ilişki olduğu gözükmemektedir.

Yorum: İnsan kaynakları yöneticilerinin birleşme sonrasında yeni organizasyonda yer alacak elemanların seçiminde etkin rol oynadıkları konusunda erkek personelin çok büyük bir çoğunluğu etkin rol oynadıklarını savunurken kadın personelin daha düşük bir kısmı etkin rol oynadıklarını söylemiştir.

Tablo 27. 9.soruya verilen cevapların cinsiyet bazında dağılımı

Soru 9: Birleşme sonrasında firmanızda moral ve motivasyon artmıştır						
		CİNSİYET				Toplam
		Erkek		Kadın		
	Katılmıyorum	23	7%	13	18%	36
	Kararsızım	44	13%	23	32%	67
	Katılıyorum	284	81%	37	51%	321
Toplam		351	100%	73	100%	424

(Chi-Square=30,074; s.d.=2; p=0,000)

İstatistiksel Analiz: Chi- Square testinde elde edilen P değeri 0.05'ten küçük olduğu için dokuzuncu soruya verilen cevaplarla cinsiyet arasında %95 güven düzeyinde önemli bir ilişki olduğu gözükmemektedir.

Yorum: Birleşme sonrasında firmada moral ve motivasyonun artması konusunda erkek personelin çok büyük bir çoğunluğu arttığını savunurken kadın personelin daha düşük bir kısmı arttığını söylemiştir.

Tablo 28. 15.soruya verilen cevapların cinsiyet bazında dağılımı

Soru 15: Birleşme sonrasında firmanızda işten çıkarılma korkusu ve güvensizlik artmıştır						
		CİNSİYET				Toplam
		Erkek		Kadın		
	Katılmıyorum	271	77%	42	58%	313
	Kararsızım	40	11%	15	21%	55
	Katılıyorum	40	11%	16	22%	56
Toplam		351	100%	73	100%	424

(Chi-Square=12,136; s.d.=2; p=0,002)

İstatistiksel Analiz: Chi- Square testinde elde edilen P değeri 0.05'ten küçük olduğu için onbeşinci soruya verilen cevaplarla cinsiyet arasında %95 güven düzeyinde önemli bir ilişki olduğu gözükmemektedir.

Yorum: Birleşme sonrasında firmada işten çıkarılma korkusu ve güvensizliğin artması konusunda erkek personelin çok büyük bir çoğunluğu artmadığını düşünürken, kadın personelin daha küçük bir çoğunluğu artmadığını belirtmiştir.

Tablo 29. 16.soruya verilen cevapların cinsiyet bazında dağılımı

Soru 16: Birleşme sonrasında insan kaynakları yöneticileri tarafından gerekli sinerji oluşturulmuş ve ekip ruhu daha çok ön plana çıkarılmış / teşvik edilmiştir.						
		CİNSİYET				Toplam
		Erkek		Kadın		
	Katılmıyorum	47	13%	17	23%	64
	Kararsızım	88	25%	24	33%	112
	Katılıyorum	216	62%	32	44%	248
Toplam		351	100%	73	100%	424

(Chi-Square=8,554; s.d.=2; p=0,014)

İstatistiksel Analiz: Chi- Square testinde elde edilen P değeri 0.05'ten küçük olduğu için onaltıncı soruya verilen cevaplarla cinsiyet arasında %95 güven düzeyinde önemli bir ilişki olduğu gözükmemektedir.

Yorum: Birleşme sonrasında insan kaynakları yöneticileri tarafından gerekli sinerjinin oluşturulması ve ekip ruhunun daha çok ön plana çıkarılması konusunda erkek personelin büyük bir çoğunluğu olumlu yönde görüş belirtirken kadın personelin çoğunluğu olumsuz yönde görüş bildirmiştir.

Tablo 30. 17.soruya verilen cevapların cinsiyet bazında dağılımı

Soru 17: Birleşme sonrasında insan kaynaklarına yönelik uygulamalarda adalet ve hakkaniyet ilkeleri doğrultusunda olabildiğince şeffaf ve katılımcı bir yaklaşım sergilenmiştir						
		CİNSİYET				Toplam
		Erkek		Kadın		
	Katılmıyorum	61	17%	19	26%	80
	Kararsızım	88	25%	26	36%	114
	Katılıyorum	202	58%	28	38%	230
Toplam		351	100%	73	100%	424

(Chi-Square=8,999; s.d.=2; p=0,011)

İstatistiksel Analiz: Chi- Square testinde elde edilen P değeri 0.05'ten küçük olduğu için onyedinci soruya verilen cevaplarla cinsiyet arasında %95 güven düzeyinde önemli bir ilişki olduğu gözükmemektedir.

Yorum: Birleşme sonrasında insan kaynaklarına yönelik uygulamalarda adalet ve hakkaniyet ilkeleri doğrultusunda şeffaf ve katılımcı bir yaklaşım sergilenmesi konusunda erkek personelin çok büyük bir çoğunluğu olumlu yönde görüş bildirirken kadın personel bu görüşe katılmamıştır.

Tablo 31. 18.soruya verilen cevapların cinsiyet bazında dağılımı

Soru 18: Ortak örgüt kültürü ve vizyonu konusunda size eğitim verilmiştir.						
		CİNSİYET				Toplam
		Erkek		Kadın		
	1 : Katılmıyorum	109	31%	37	51%	146
	2 : Kararsızım	63	18%	6	8%	69
	3 : Katılıyorum	179	51%	30	41%	209
Toplam		351	100%	73	100%	424

(Chi-Square=11,48; s.d.=2; p=0,003)

İstatistiksel Analiz: Chi- Square testinde elde edilen P değeri 0.05'ten küçük olduğu için onsekizinci soruya verilen cevaplarla cinsiyet arasında %95 güven düzeyinde önemli bir ilişki olduğu gözükmemektedir.

Yorum: Ortak örgüt kültürü ve vizyonu hakkında eğitim verilmesi konusunda erkek personelin çoğunluğu olumlu yönde görüş bildirirken kadın personelin çoğunluğu eğitim verilmediğini belirtmiştir.

Tablo 32. 1.soruya verilen cevapların kıdem bazında dağılımı

Soru 1: Birleşme kararı ve birleşme sürecinde size görüşlerinizi bildirmeniz için imkanlar sağlanmıştır.										
		KIDEM (YIL)								Toplam
		1 - 3		4 - 6		7 - 9		>10		
	Katılmıyorum	94	54%	89	59%	23	52%	24	43%	230
	Kararsızım	29	17%	16	11%	5	11%	6	11%	56
	Katılıyorum	50	29%	46	30%	16	37%	26	46%	138
Toplam		173	100%	151	100%	44	100%	56	100%	424

(Chi-Square=13,564; s.d.=6; p=0,035)

İstatistiksel Analiz: Chi- Square testinde elde edilen P değeri 0.05'ten küçük olduğu için ilk soruya verilen cevaplarla kıdem arasında %95 güven düzeyinde önemli bir ilişki olduğu gözükmemektedir.

Yorum: Farklı kıdeme sahip personellere, birleşme kararı ve birleşme sürecinde görüşlerini bildirmeleri için farklı oranlarda imkan sağlanmıştır. Özellikle kıdemi on yıldan büyük olan personel olumlu yönde görüş belirtmiştir.

Tablo 33. 2.soruya verilen cevapların kıdem bazında dağılımı

Soru 2: İki firmanın birleşme stratejileri ve amaçları hakkında İK bölümü tarafından size bilgi verildi.										
		KIDEM (YIL)								Toplam
		1 - 3		4 - 6		7 - 9		>10		
	Katılmıyorum	67	39%	62	41%	20	45%	18	32%	167
	Kararsızım	21	12%	28	19%	5	11%	6	11%	60
	Katılıyorum	85	49%	61	40%	19	44%	32	57%	197
Toplam		173	100%	151	100%	44	100%	56	100%	424

(Chi-Square=15,204; s.d.=6; p=0,019)

İstatistiksel Analiz: Chi- Square testinde elde edilen P değeri 0.05'ten küçük olduğu için ikinci soruya verilen cevaplarla kıdem arasında %95 güven düzeyinde önemli bir ilişki olduğu gözükmemektedir.

Yorum: İki firmanın birleşme stratejileri ve amaçları hakkında İK bölümü tarafından bilgi verilmesi hakkında farklı kıdeme sahip personel farklı düşünmektedir. Özellikle kıdemi on yıldan fazla olan personele daha fazla bilgi verildiği gözükmemektedir.

Tablo 34. 4.soruya verilen cevapların kıdem bazında dağılımı

Soru 4: Birleşme sonrasında firmaların birleşmesini yönlendiren üst düzey yöneticilerin sizinle teması artmıştır										
		KIDEM (YIL)								Toplam
		1 - 3		4 - 6		7 - 9		>10		
	Katılmıyorum	84	49%	51	34%	14	32%	15	27%	164
	Kararsızım	32	18%	32	21%	6	14%	9	16%	79
	Katılıyorum	57	33%	68	45%	24	55%	32	57%	181
Toplam		173	100%	151	100%	44	100%	56	100%	424

(Chi-Square=17,433; s.d.=6; p=0,008)

İstatistiksel Analiz: Chi- Square testinde elde edilen P değeri 0.05'ten küçük olduğu için dördüncü soruya verilen cevaplarla kıdem arasında %95 güven düzeyinde önemli bir ilişki olduğu gözükmemektedir.

Yorum: Birleşme sonrasında firmaların birleşmesini yönlendiren üst düzey yöneticilerin personel ile temasının artması hakkında farklı kıdeme sahip personel farklı görüş

bildirmiştir. Kıdem yılı arttıkça “katılıyorum” seçeneğinin daha yüksek oranda işaretlendiği gözlenmektedir.

Tablo 35. 6.soruya verilen cevapların kıdem bazında dağılımı

Soru 6: Ortak bir örgüt kültürü oluşturmada insan kaynakları yöneticileri sizin için rehber olmuşlardır										
		KIDEM (YIL)								Toplam
		1 - 3		4 - 6		7 - 9		>10		
	Katılmıyorum	37	21%	28	19%	7	16%	5	9%	77
	Kararsızım	43	25%	43	28%	10	23%	6	11%	102
	Katılıyorum	93	54%	80	53%	27	61%	45	80%	245
Toplam		173	100%	151	100%	44	100%	56	100%	424

(Chi-Square=15,328; s.d.=6; p=0,018)

İstatistiksel Analiz: Chi- Square testinde elde edilen P değeri 0.05’ten küçük olduğu için altıncı soruya verilen cevaplarla kıdem arasında %95 güven düzeyinde önemli bir ilişki olduğu gözükmemektedir.

Yorum: Ortak bir örgüt kültürü oluşturmada insan kaynakları yöneticileri farklı kıdeme sahip personeller için farklı oranda rehber olmuşlardır. Kıdem yılı arttıkça “katılıyorum” seçeneğinin daha yüksek oranda işaretlenmesi daha kıdemli personele İK yöneticilerinin daha çok rehberlik ettiğini göstermektedir.

Tablo 36. 16.soruya verilen cevapların kıdem bazında dağılımı

Soru 16: Birleşme sonrasında insan kaynakları yöneticileri tarafından gerekli sinerji oluşturulmuş ve ekip ruhu daha çok ön plana çıkarılmış / teşvik edilmiştir.										
		KIDEM (YIL)								Toplam
		1: 1 - 3		2: 4 - 6		3: 7 - 9		4: >10		
	1 : Katılmıyorum	32	18%	22	15%	6	14%	4	7%	64
	2 : Kararsızım	48	28%	46	30%	12	27%	6	11%	112
	3 : Katılıyorum	93	54%	83	55%	26	59%	46	82%	248
Toplam		173	100%	151	100%	44	100%	56	100%	424

(Chi-Square=16,396; s.d.=6; p=0,012)

İstatistiksel Analiz: Chi- Square testinde elde edilen P değeri 0.05’ten küçük olduğu için onaltıncı soruya verilen cevaplarla kıdem arasında %95 güven düzeyinde önemli bir ilişki olduğu gözükmemektedir.

Yorum: Birleşme sonrasında insan kaynakları yöneticileri tarafından gerekli sinerji oluşturularak ekip ruhunun ön plana çıkarılması hakkında kıdem bazında farklı cevaplar

verilmiştir. Özellikle kıdemi on yıldan yüksek personelin çok büyük bir çoğunluğu “katılıyorum” seçeneğini işaretlemişlerdir.

Tablo 37. 18.soruya verilen cevapların kıdem bazında dağılımı

Soru 18: Ortak örgüt kültürü ve vizyonu konusunda size eğitim verilmiştir.										
		KIDEM (YIL)								Toplam
		1 - 3		4 - 6		7 - 9		>10		
	Katılmıyorum	61	35%	60	40%	16	36%	9	16%	146
	Kararsızım	39	23%	17	11%	5	11%	8	14%	69
	Katılıyorum	73	42%	74	49%	23	52%	39	70%	209
Toplam		173	100%	151	100%	44	100%	56	100%	424

(Chi-Square=20,652; s.d.=6; p=0,002)

İstatistiksel Analiz: Chi- Square testinde elde edilen P değeri 0.05’ten küçük olduğu için onsekizinci soruya verilen cevaplarla kıdem arasında %95 güven düzeyinde önemli bir ilişki olduğu gözükmemektedir.

Yorum: Ortak örgüt kültürü ve vizyonu konusunda eğitim verilmesi hakkında kıdem bazında personelin verdiği cevaplar farklılık göstermektedir. Kıdemi on yıldan fazla personelin çok büyük çoğunluğu “katılıyorum” seçeneğini seçerken diğer kıdemdeki personellerde bu seçenek çok daha düşük oranlarda seçilmiştir.

Tablo 38. 19.soruya verilen cevapların kıdem bazında dağılımı

Soru 19: Birleşme sürecinde sistem altyapısıyla ilgili yeterli düzeyde eğitim alınmıştır.										
		KIDEM (YIL)								Toplam
		1 - 3		4 - 6		7 - 9		>10		
	Katılmıyorum	54	31%	35	23%	5	11%	11	20%	105
	Kararsızım	36	21%	31	21%	6	14%	7	13%	80
	Katılıyorum	83	48%	85	56%	33	75%	38	68%	239
Toplam		173	100%	151	100%	44	100%	56	100%	424

(Chi-Square=15,434; s.d.=6; p=0,017)

İstatistiksel Analiz: Chi-Square testinde elde edilen P değeri 0.05’ten küçük olduğu için ondokuzuncu soruya verilen cevaplarla kıdem arasında %95 güven düzeyinde önemli bir ilişki olduğu gözükmemektedir.

Yorum: Birleşme sürecinde sistem altyapısıyla ilgili yeterli düzeyde eğitim alınması konusunda kıdemi on yıldan fazla olan personele diğer kıdemdeki personellere göre daha fazla eğitim verildiği belirtilmiştir.

Tablo 39. 1.soruya verilen cevapların yaş bazında dağılımı

Soru 1: Birleşme kararı ve birleşme sürecinde size görüşlerinizi bildirmeniz için imkanlar sağlanmıştır								
		YAŞ						Toplam
		20 - 29		30 - 39		>40		
	Katılmıyorum	90	61%	101	53%	43	49%	234
	Kararsızım	26	18%	21	11%	5	6%	52
	Katılıyorum	31	21%	67	35%	40	45%	138
Toplam		147	100%	189	100%	88	100%	424

(Chi-Square=19,476; s.d.=4; p=0,001)

İstatistiksel Analiz: Chi- Square testinde elde edilen P değeri 0.05'ten küçük olduğu için ilk soruya verilen cevaplarla yaş arasında %95 güven düzeyinde önemli bir ilişki olduğu gözükmemektedir.

Yorum: Birleşme kararı ve birleşme sürecinde personele görüşlerini bildirmeleri için imkanlar sağlanması hakkında verilen cevaplar yaş bazında farklılık göstermektedir. Kırk yaşın üzerindeki personel diğer iki yaş grubuna göre çok daha yüksek bir oranda “katılıyorum” seçeneğini işaretlemiştir.

Tablo 40. 2.soruya verilen cevapların yaş bazında dağılımı

Soru 2: İki firmanın birleşme stratejileri ve amaçları hakkında İK bölümü tarafından size bilgi verildi.								
		YAŞ						Toplam
		20 – 29		30 - 39		>40		
	Katılmıyorum	66	45%	74	39%	27	31%	234
	Kararsızım	21	14%	26	14%	7	8%	52
	Katılıyorum	60	41%	89	47%	54	61%	138
Toplam		147	100%	189	100%	88	100%	424

(Chi-Square=9,739; s.d.=4; p=0,045)

İstatistiksel Analiz: Chi- Square testinde elde edilen P değeri 0.05'ten küçük olduğu için ikinci soruya verilen cevaplarla yaş arasında %95 güven düzeyinde önemli bir ilişki olduğu gözükmemektedir.

Yorum: İki firmanın birleşme stratejileri ve amaçları hakkında İK bölümü tarafından bilgi verilmesi sorusuna yaş bazında farklı cevaplar verilmiştir. Özellikle kırk yaş üstü personelin çok büyük bir çoğunluğu “katılıyorum” seçeneğini işaretlerken diğer yaş gruplarında bu seçenek çok daha düşük oranda seçilmiştir.

Tablo 41. 3.soruya verilen cevapların yaş bazında dağılımı

Soru 3: Birleşme sürecinde İK yöneticileri, yönetim ve sizin aranızda iletişim kurulmasında yeterli rol oynadı								
		YAŞ						Toplam
		20 - 29		30 - 39		>40		
	Katılmıyorum	62	42%	64	34%	29	33%	155
	Kararsızım	35	24%	39	21%	11	13%	85
	Katılıyorum	50	34%	86	46%	48	55%	184
Toplam		147	100%	189	100%	88	100%	424

(Chi-Square=11,225; s.d.=4; p=0,024)

İstatistiksel Analiz: Chi- Square testinde elde edilen P değeri 0.05'ten küçük olduğu için üçüncü soruya verilen cevaplarla yaş arasında %95 güven düzeyinde önemli bir ilişki olduğu gözükmemektedir.

Yorum: Birleşme sürecinde İK yöneticilerinin, yönetim ve personel arasında iletişim kurulmasında yeterli rol oynadığı sorusuna kırk yaşın üzerindeki personel “katılıyorum” seçeneğini çok daha yüksek bir oranda işaretlemiştir.

Tablo 42. 4.soruya verilen cevapların yaş bazında dağılımı

Soru 4: Birleşme sonrasında firmaların birleşmesini yönlendiren üst düzey yöneticilerin sizinle teması artmıştır								
		YAŞ						Toplam
		20 - 29		30 - 39		>40		
	Katılmıyorum	76	52%	64	34%	24	27%	164
	Kararsızım	28	19%	40	21%	11	13%	79
	Katılıyorum	43	29%	85	45%	53	60%	181
Toplam		147	100%	189	100%	88	100%	424

(Chi-Square=25,767; s.d.=4; p=0,000)

İstatistiksel Analiz: Chi- Square testinde elde edilen P değeri 0.05'ten küçük olduğu için dördüncü soruya verilen cevaplarla yaş arasında %95 güven düzeyinde önemli bir ilişki olduğu gözükmemektedir.

Yorum: Birleşme sonrasında firmaların birleşmesini yönlendiren üst düzey yöneticilerin kırk yaşın üzerindeki personel ile teması diğer iki yaş grubuna göre daha çok artmıştır.

Tablo 43. 5.soruya verilen cevapların yaş bazında dağılımı

Soru 5: Değişim ve yeni yapılanma ortamında insan kaynakları yöneticileri etkin bir role sahip olmuştur								
		YAŞ						Toplam
		20 - 29		30 - 39		>40		
	Katılmıyorum	29	20%	21	11%	13	15%	63
	Kararsızım	28	19%	36	19%	8	9%	72
	Katılıyorum	90	61%	132	70%	67	76%	289
Toplam		147	100%	189	100%	88	100%	424

(Chi-Square=10,141; s.d.=4; p=0,038)

İstatistiksel Analiz: Chi- Square testinde elde edilen P değeri 0.05'ten küçük olduğu için beşinci soruya verilen cevaplarla yaş arasında %95 güven düzeyinde önemli bir ilişki olduğu gözükmemektedir.

Yorum: Değişim ve yeni yapılanma ortamında insan kaynakları yöneticileri etkin bir role sahip olmuştur sorusuna verilen “katılıyorum” cevabının yüzdesi personelin yaşının artması ile doğru orantılı olarak artmaktadır. Genç personel İK yöneticilerinin bu konuda daha az etkin olduğunu düşünmektedir.

Tablo 44.6.soruya verilen cevapların yaş bazında dağılımı

Soru 6: Ortak bir örgüt kültürü oluşturmada insan kaynakları yöneticileri sizin için rehber olmuşlardır								
		YAŞ						Toplam
		20 - 29		30 - 39		>40		
	Katılmıyorum	34	23%	34	18%	9	10%	77
	Kararsızım	45	31%	47	25%	10	11%	102
	Katılıyorum	68	46%	108	57%	69	78%	245
Toplam		147	100%	189	100%	88	100%	424

(Chi-Square=23,494; s.d.=4; p=0,000)

İstatistiksel Analiz: Chi- Square testinde elde edilen P değeri 0.05'ten küçük olduğu için altıncı soruya verilen cevaplarla yaş arasında %95 güven düzeyinde önemli bir ilişki olduğu gözükmemektedir.

Yorum: Ortak bir örgüt kültürü oluşturmada insan kaynakları yöneticileri sizin için rehber olmuşlardır sorusunda “katılıyorum” seçeneğine verilen cevaplar personelin yaşı arttıkça daha da artmaktadır. Yaşı daha ileri personel genç personele kıyasla İK yöneticilerinin kendilerine daha fazla rehberlik ettiğini belirtmiştir.

Tablo 45. 7.soruya verilen cevapların yaş bazında dağılımı

Soru 7: Örgüt kültürü anlaşmazlıklarında uyumun sağlanmasında insan kaynakları yöneticileri etkin rol oynamıştır								
		YAŞ						Toplam
		20 - 29		30 - 39		>40		
	Katılmıyorum	62	36%	64	34%	29	33%	155
	Kararsızım	35	20%	39	21%	11	13%	85
	Katılıyorum	50	29%	86	46%	48	55%	184
Toplam		173	85%	151	100%	44	100%	424

(Chi-Square=20,198; s.d.=4; p=0,000)

İstatistiksel Analiz: Chi- Square testinde elde edilen P değeri 0.05'ten küçük olduğu için yedinci soruya verilen cevaplarla yaş arasında %95 güven düzeyinde önemli bir ilişki olduğu gözükmemektedir.

Yorum: Örgüt kültürü anlaşmazlıklarında uyumun sağlanmasında insan kaynakları yöneticilerinin etkin rol oynadığı hakkında personelin yaşı arttıkça “katılıyorum” seçeneğine verilen cevapların oranı da artmaktadır. Yaşı daha çok olan personel genç personele göre İK yöneticilerinin daha etkin rol oynadığını düşünmektedir.

Tablo 46. 8.soruya verilen cevapların yaş bazında dağılımı

Soru 8: İnsan kaynakları yöneticileri birleşme sonrasında yeni organizasyonda yer alacak elemanların seçiminde etkin rol oynamıştır								
		YAŞ						Toplam
		20 - 29		30 - 39		>40		
	Katılmıyorum	14	10%	10	5%	2	2%	26
	Kararsızım	32	22%	24	13%	9	10%	65
	Katılıyorum	101	69%	155	82%	77	88%	333
Toplam		147	100%	189	100%	88	100%	424

(Chi-Square=14,436; s.d.=4; p=0,006)

İstatistiksel Analiz: Chi- Square testinde elde edilen P değeri 0.05'ten küçük olduğu için sekizinci soruya verilen cevaplarla yaş arasında %95 güven düzeyinde önemli bir ilişki olduğu gözükmemektedir.

Yorum: İnsan kaynakları yöneticilerinin birleşme sonrasında yeni organizasyonda yer alacak elemanların seçiminde etkin rol oynadığı sorusunda personelin yaşı arttıkça “katılıyorum” seçeneğine verilen cevapların oranı da artmaktadır. Yaşı daha çok olan personel genç personele göre İK yöneticilerinin daha etkin rol oynadığını düşünmektedir.

Tablo 47. 9.soruya verilen cevapların yaş bazında dağılımı

Soru 9: Birleşme sonrasında firmanızda moral ve motivasyon artmıştır								
		YAŞ						Toplam
		20 - 29		30 - 39		>40		
	Katılmıyorum	11	7%	20	11%	5	6%	36
	Kararsızım	35	24%	25	13%	7	8%	67
	Katılıyorum	101	69%	144	76%	76	86%	321
Toplam		147	100%	189	100%	88	100%	424

(Chi-Square=14,431; s.d.=4; p=0,006)

İstatistiksel Analiz: Chi- Square testinde elde edilen P değeri 0.05'ten küçük olduğu için dokuzuncu soruya verilen cevaplarla yaş arasında %95 güven düzeyinde önemli bir ilişki olduğu gözükmemektedir.

Yorum: Birleşme sonrasında firmada moral ve motivasyonun artması sorusunda personelin yaşı arttıkça “katılıyorum” seçeneğine verilen cevapların oranı da artmaktadır. Dolayısıyla yaşı daha yüksek personelin moral ve motivasyonu yaşı genç personele göre daha çok artmıştır.

Tablo 48.11.soruya verilen cevapların yaş bazında dağılımı

Soru 11: Birleşme sonrasında firmanızda yabancılaşma artmıştır								
		YAŞ						Toplam
		20 - 29		30 - 39		>40		
	Katılmıyorum	99	67%	144	76%	75	85%	318
	Kararsızım	27	18%	24	13%	5	6%	56
	Katılıyorum	21	14%	21	11%	8	9%	50
Toplam		147	100%	189	100%	88	100%	424

(Chi-Square=10,579; s.d.=4; p=0,032)

İstatistiksel Analiz: Chi- Square testinde elde edilen P değeri 0.05'ten küçük olduğu için onbirinci soruya verilen cevaplarla yaş arasında %95 güven düzeyinde önemli bir ilişki olduğu gözükmemektedir.

Yorum: Birleşme sonrasında firmada yabancılaşma artmıştır sorusunda personelin yaşı arttıkça “katılmıyorum” seçeneğine verilen cevapların oranı da artmaktadır yani yaşı genç olan personel yaşı daha fazla olan personele göre daha fazla yabancılaşma hissetmektedir.

Tablo 49. 13.soruya verilen cevapların yaş bazında dağılımı

Soru 13: Birleşme sonrasında firmanızda stres artmıştır								
		YAŞ						Toplam
		20 - 29		30 - 39		>40		
	Katılmıyorum	77	52%	127	67%	63	72%	267
	Kararsızım	33	22%	21	11%	12	14%	66
	Katılıyorum	37	25%	41	22%	13	15%	91
Toplam		147	100%	189	100%	88	100%	424

(Chi-Square=14,067; s.d.=4; p=0,007)

İstatistiksel Analiz: Chi- Square testinde elde edilen P değeri 0.05'ten küçük olduğu için onüçüncü soruya verilen cevaplarla yaş arasında %95 güven düzeyinde önemli bir ilişki olduğu gözükmemektedir.

Yorum: Birleşme sonrasında firmada stresin arttığı sorusunda personelin yaşı arttıkça "katılmıyorum" seçeneğine verilen cevapların oranı da artmaktadır yani personel yaşı arttıkça stres azalmaktadır.

Tablo 50. 14.soruya verilen cevapların yaş bazında dağılımı

Soru 14: Birleşme sonrasında firmanızda yorgunluk artmıştır								
		YAŞ						Toplam
		20 - 29		30 - 39		>40		
	Katılmıyorum	77	52%	123	65%	67	76%	267
	Kararsızım	29	20%	24	13%	8	9%	61
	Katılıyorum	41	28%	42	22%	13	15%	96
Toplam		147	100%	189	100%	88	100%	424

(Chi-Square=14,389; s.d.=4; p=0,006)

İstatistiksel Analiz: Chi- Square testinde elde edilen P değeri 0.05'ten küçük olduğu için ondördüncü soruya verilen cevaplarla yaş arasında %95 güven düzeyinde önemli bir ilişki olduğu gözükmemektedir.

Yorum: Birleşme sonrasında firmada yorgunluk artmıştır sorusunda personelin yaşı arttıkça "katılmıyorum" seçeneğine verilen cevapların oranı da artmaktadır yani personel yaşı arttıkça yorgunluk artmaktadır.

Tablo 51. 15.soruya verilen cevapların yaş bazında dağılımı

Soru 15: Birleşme sonrasında firmanızda işten çıkarılma korkusu ve güvensizlik artmıştır								
		YAŞ						Toplam
		20 - 29		30 - 39		>40		
	Katılmıyorum	97	66%	144	76%	72	82%	313
	Kararsızım	30	20%	22	12%	3	3%	55
	Katılıyorum	20	14%	23	12%	13	15%	56
Toplam		147	100%	189	100%	88	100%	424

(Chi-Square=15,192; s.d.=4; p=0,004)

İstatistiksel Analiz: Chi- Square testinde elde edilen P değeri 0.05'ten küçük olduğu için onbeşinci soruya verilen cevaplarla yaş arasında %95 güven düzeyinde önemli bir ilişki olduğu gözükmemektedir.

Yorum: Birleşme sonrasında firmada işten çıkarılma korkusu ve güvensizliğin artması sorusunda personelin yaşı arttıkça “katılmıyorum” seçeneğine verilen cevapların oranı da artmaktadır yani personel yaşı arttıkça korku ve güvensizlik azalmaktadır.

Tablo 52.16.soruya verilen cevapların yaş bazında dağılımı

Soru 16: Birleşme sonrasında insan kaynakları yöneticileri tarafından gerekli sinerji oluşturulmuş ve ekip ruhu daha çok ön plana çıkarılmış / teşvik edilmiştir.								
		YAŞ						Toplam
		20 - 29		30 - 39		>40		
	Katılmıyorum	26	18%	30	16%	8	9%	64
	Kararsızım	47	32%	53	28%	12	14%	112
	Katılıyorum	74	50%	106	56%	68	77%	248
Toplam		147	100%	189	100%	88	100%	424

(Chi-Square=17,344; s.d.=4; p=0,002)

İstatistiksel Analiz: Chi- Square testinde elde edilen P değeri 0.05'ten küçük olduğu için onaltıncı soruya verilen cevaplarla yaş arasında %95 güven düzeyinde önemli bir ilişki olduğu gözükmemektedir.

Yorum: Birleşme sonrasında insan kaynakları yöneticileri tarafından gerekli sinerji oluşturulmuş ve ekip ruhu daha çok ön plana çıkarılmış sorusunda personelin yaşı arttıkça “katılıyorum” seçeneğine verilen cevapların oranı da artmaktadır yani personel yaşı arttıkça sinerji ve ekip ruhu artmaktadır.

Tablo 53. 17.soruya verilen cevapların yaş bazında dağılımı

Soru 17: Birleşme sonrasında insan kaynaklarına yönelik uygulamalarda adalet ve hakkaniyet ilkeleri doğrultusunda olabildiğince şeffaf ve katılımcı bir yaklaşım sergilenmiştir								
		YAŞ						Toplam
		20 – 29		30 - 39		>40		
	Katılmıyorum	42	29%	29	15%	9	10%	80
	Kararsızım	44	30%	55	29%	15	17%	114
	Katılıyorum	61	41%	105	56%	64	73%	230
Toplam		147	100%	189	100%	88	100%	424

(Chi-Square=26,089; s.d.=4; p=0,000)

İstatistiksel Analiz: Chi- Square testinde elde edilen P değeri 0.05'ten küçük olduğu için onyedinci soruya verilen cevaplarla yaş arasında %95 güven düzeyinde önemli bir ilişki olduğu gözükmemektedir.

Yorum: Birleşme sonrasında insan kaynaklarına yönelik uygulamalarda adalet ve hakkaniyet ilkeleri doğrultusunda olabildiğince şeffaf ve katılımcı bir yaklaşım sergilenmiştir sorusunda personelin yaşı arttıkça “katılıyorum” seçeneğine verilen cevapların oranı da artmaktadır yani personel yaşı arttıkça yönetimin katılımcı yaklaşımı artmaktadır.

Tablo 54. 18.soruya verilen cevapların yaş bazında dağılımı

Soru 18: Ortak örgüt kültürü ve vizyonu konusunda size eğitim verilmiştir.								
		YAŞ						Toplam
		20 - 29		30 - 39		>40		
	Katılmıyorum	52	35%	70	37%	24	27%	146
	Kararsızım	32	22%	27	14%	10	11%	69
	Katılıyorum	63	43%	92	49%	54	61%	209
Toplam		147	100%	189	100%	88	100%	424

(Chi-Square=10,061; s.d.=4; p=0,039)

İstatistiksel Analiz: Chi- Square testinde elde edilen P değeri 0.05'ten küçük olduğu için onsekizinci soruya verilen cevaplarla yaş arasında %95 güven düzeyinde önemli bir ilişki olduğu gözükmemektedir.

Yorum: Ortak örgüt kültürü ve vizyonu konusunda eğitim verilmiştir sorusunda personelin yaşı arttıkça “katılıyorum” seçeneğine verilen cevapların oranı da artmaktadır. Dolayısıyla personel yaşı arttıkça bu konuda verilen eğitim de artmaktadır.

Tablo 55. 19.soruya verilen cevapların yaş bazında dağılımı

Soru 19: Birleşme sürecinde sistem altyapısıyla ilgili yeterli düzeyde eğitim alınmıştır.								
		YAŞ						Toplam
		20 - 29		30 - 39		>40		
	Katılmıyorum	46	31%	41	22%	18	20%	105
	Kararsızım	34	23%	34	18%	12	14%	80
	Katılıyorum	67	46%	114	60%	58	66%	239
Toplam		147	100%	189	100%	88	100%	424

(Chi-Square=11,658; s.d.=4; p=0,02)

İstatistiksel Analiz: Chi- Square testinde elde edilen P değeri 0.05'ten küçük olduğu için ondokuzuncu soruya verilen cevaplarla yaş arasında %95 güven düzeyinde önemli bir ilişki olduğu gözükmemektedir.

Yorum: Birleşme sürecinde sistem altyapısıyla ilgili yeterli düzeyde eğitim alınmıştır sorusunda personelin yaşı arttıkça “katılıyorum” seçeneğine verilen cevapların oranı da artmaktadır. Dolayısıyla ileri yaştaki personele, genç çalışanlara kıyasla daha çok eğitim verildiği belirtilmiştir.

Verilen cevaplar ünvan bazında değerlendirilirken ünvanların 3 ana grupta toplandığı gözlenmiştir. 424 kişiden 57 memur, 79 şef yardımcısı ve 67 müdür anketi cevaplamıştır.

Tablo 56. 1.soruya verilen cevapların ünvan bazında dağılımı

Soru 1: Birleşme kararı ve birleşme sürecinde size görüşlerinizi bildirmeniz için imkanlar sağlanmıştır								
		UNVAN						Toplam
		Memur		Şef Yrd.		Müdür		
	Katılmıyorum	31	54%	55	70%	32	48%	118
	Kararsızım	12	21%	10	13%	5	7%	27
	Katılıyorum	14	25%	14	18%	30	45%	58
Toplam		57	100%	79	100%	67	100%	203

(Chi-Square=17,221; s.d.=4; p=0,002)

İstatistiksel Analiz: Chi- Square testinde elde edilen P değeri 0.05'ten küçük olduğu için ilk soruya verilen cevaplarla ünvan arasında %95 güven düzeyinde önemli bir ilişki olduğu gözükmemektedir.

Yorum: Birleşme kararı ve birleşme sürecinde görüşlerini bildirmeleri için imkanlar sağlanması sorusunda farklı ünvanındaki personel farklı cevaplar vermiştir. “Katılıyorum” seçeneğini en yüksek oranda işaretleyen ünvan grubu müdür olmuştur.

Tablo 57. 2.soruya verilen cevapların ünvan bazında dağılımı

Soru 2: İki firmanın birleşme stratejileri ve amaçları hakkında İK bölümü tarafından size bilgi verildi.								
		UNVAN						Toplam
		Memur		Şef Yrd.		Müdür		
	Katılmıyorum	25	44%	41	52%	20	30%	118
	Kararsızım	11	19%	13	16%	9	13%	27
	Katılıyorum	21	37%	25	32%	38	57%	58
Toplam		57	100%	79	100%	67	100%	203

(Chi-Square=10,758; s.d.=4; p=0,029)

İstatistiksel Analiz: Chi- Square testinde elde edilen P değeri 0.05’ten küçük olduğu için ikinci soruya verilen cevaplarla ünvan arasında %95 güven düzeyinde önemli bir ilişki olduğu gözükmemektedir.

Yorum: İki firmanın birleşme stratejileri ve amaçları hakkında İK bölümü tarafından bilgi verilmesi hakkındaki cevaplar ünvan bazında değişiklik göstermektedir. İK bölümünün en çok müdür ünvanlı çalışanlara bilgi verdiği belirtilmiştir.

Tablo 58. 3.soruya verilen cevapların ünvan bazında dağılımı

Soru 3: Birleşme sürecinde İK yöneticileri, yönetim ve sizin aranızda iletişim kurulmasında yeterli rol oynadı								
		UNVAN						Toplam
		Memur		Şef Yrd.		Müdür		
	Katılmıyorum	26	46%	31	39%	19	28%	76
	Kararsızım	12	21%	23	29%	8	12%	43
	Katılıyorum	19	33%	25	32%	40	60%	84
Toplam		57	100%	79	100%	67	100%	203

(Chi-Square=15,746; s.d.=4; p=0,003)

İstatistiksel Analiz: Chi- Square testinde elde edilen P değeri 0.05’ten küçük olduğu için üçüncü soruya verilen cevaplarla ünvan arasında %95 güven düzeyinde önemli bir ilişki olduğu gözükmemektedir.

Yorum: Birleşme sürecinde İK yöneticileri, yönetim ve sizin aranızda iletişim kurulmasında yeterli rol oynadı sorusunda müdür ünvanlı personelin “katılıyorum” seçeneğini en yüksek oranda işaretleyen grup olduğu ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla İK

yöneticileri müdürler ile yönetim arasında köprü kurulmasında diğer ünvanlı personele göre daha etkin rol oynamıştır.

Tablo 59. 4.soruya verilen cevapların ünvan bazında dağılımı

Soru 4: Birleşme sonrasında firmaların birleşmesini yönlendiren üst düzey yöneticilerin sizinle teması artmıştır								
		UNVAN						Toplam
		Memur		Şef Yrd.		Müdür		
	Katılmıyorum	27	47%	36	46%	12	18%	75
	Kararsızım	13	23%	12	15%	8	12%	33
	Katılıyorum	17	30%	31	39%	47	70%	95
Toplam		57	100%	79	100%	67	100%	203

(Chi-Square=24,445; s.d.=4; p=0,000)

İstatistiksel Analiz: Chi- Square testinde elde edilen P değeri 0.05'ten küçük olduğu için dördüncü soruya verilen cevaplarla ünvan arasında %95 güven düzeyinde önemli bir ilişki olduğu gözükmemektedir.

Yorum: Birleşme sonrasında firmaların birleşmesini yönlendiren üst düzey yöneticilerin sizinle teması artmıştır sorusunda müdür ünvanlı personel “katılıyorum” seçeneğini en yüksek oranda işaretlemiştir. Müdürler, üst düzey yöneticilerin temasının en çok arttığı ünvan grubudur.

Tablo 60. 6.soruya verilen cevapların ünvan bazında dağılımı

Soru 6: Ortak bir örgüt kültürü oluşturmada insan kaynakları yöneticileri sizin için rehber olmuşlardır								
		UNVAN						Toplam
		Memur		Şef Yrd.		Müdür		
	Katılmıyorum	18	32%	18	23%	4	6%	40
	Kararsızım	17	30%	20	25%	10	15%	47
	Katılıyorum	22	39%	41	52%	53	79%	116
Toplam		57	100%	79	100%	67	100%	203

(Chi-Square=23,554; s.d.=4; p=0,000)

İstatistiksel Analiz: Chi- Square testinde elde edilen P değeri 0.05'ten küçük olduğu için altıncı soruya verilen cevaplarla ünvan arasında %95 güven düzeyinde önemli bir ilişki olduğu gözükmemektedir.

Yorum: Ortak bir örgüt kültürü oluşturmada insan kaynakları yöneticilerinin personel için rehber olması hakkında personel ünvanı arttıkça “katılıyorum” seçeneğine verilen

cevabın oranı artmaktadır. İK yöneticileri bu konuda en çok müdürlere rehber olmuşlardır.

Tablo 61. 7.soruya verilen cevapların ünvan bazında dağılımı

Soru 7: Örgüt kültürü anlaşmazlıklarında uyumun sağlanmasında insan kaynakları yöneticileri etkin rol oynamıştır								
		UNVAN						Toplam
		Memur		Şef Yrd.		Müdür		
	Katılmıyorum	14	25%	15	19%	4	6%	33
	Kararsızım	17	30%	19	24%	9	13%	45
	Katılıyorum	26	46%	45	57%	54	81%	125
Toplam		57	100%	79	100%	67	100%	203

(Chi-Square=17,65; s.d.=4; p=0,001)

İstatistiksel Analiz: Chi- Square testinde elde edilen P değeri 0.05'ten küçük olduğu için yedinci soruya verilen cevaplarla ünvan arasında %95 güven düzeyinde önemli bir ilişki olduğu gözükmemektedir.

Yorum: Örgüt kültürü anlaşmazlıklarında uyumun sağlanmasında insan kaynakları yöneticilerinin etkin rol oynadığı sorusunda personelin ünvanı arttıkça yönetimin daha etkin rol oynadığı görülmektedir.

Tablo 62. 8.soruya verilen cevapların ünvan bazında dağılımı

Soru 8: İnsan kaynakları yöneticileri birleşme sonrasında yeni organizasyonda yer alacak elemanların seçiminde etkin rol oynamıştır								
		UNVAN						Toplam
		Memur		Şef Yrd.		Müdür		
	Katılmıyorum	7	12%	6	8%	0	0%	13
	Kararsızım	14	25%	16	20%	6	9%	36
	Katılıyorum	36	63%	57	72%	61	91%	154
Toplam		57	100%	79	100%	67	100%	203

(Chi-Square=15,624; s.d.=4; p=0,008)

İstatistiksel Analiz: Chi- Square testinde elde edilen P değeri 0.05'ten küçük olduğu için sekizinci soruya verilen cevaplarla ünvan arasında %95 güven düzeyinde önemli bir ilişki olduğu gözükmemektedir.

Yorum: İnsan kaynakları yöneticilerinin birleşme sonrasında yeni organizasyonda yer alacak elemanların seçiminde etkin rol oynaması konusunda personel ünvanı arttıkça

“katılıyorum” seçeneği daha fazla işaretlenmiştir. Yani müdürler memurlar ve şeflere göre İK yöneticilerinin bu konuda daha etkin rol oynadığını belirtmişlerdir.

Tablo 63. 11.soruya verilen cevapların ünvan bazında dağılımı

Soru 11: Birleşme sonrasında firmanızda yabancılaşma artmıştır								
		UNVAN						Toplam
		Memur		Şef Yrd.		Müdür		
	Katılmıyorum	39	68%	51	65%	61	91%	151
	Kararsızım	9	16%	16	20%	3	4%	28
	Katılıyorum	9	16%	12	15%	3	4%	24
Toplam		57	100%	79	100%	67	100%	203

(Chi-Square=15,142; s.d.=4; p=0,004)

İstatistiksel Analiz: Chi- Square testinde elde edilen P değeri 0.05’ten küçük olduğu için onbirinci soruya verilen cevaplarla ünvan arasında %95 güven düzeyinde önemli bir ilişki olduğu gözükmemektedir.

Yorum: Birleşme sonrasında firmada yabancılaşmanın arttığı sorusunda diğer iki gruptan çok farklı bir oranda müdür ünvanlı personelin bu görüşe katılmadığı ortaya çıkarılmıştır.

Tablo 64. 15.soruya verilen cevapların ünvan bazında dağılımı

Soru 15: Birleşme sonrasında firmanızda işten çıkarılma korkusu ve güvensizlik artmıştır								
		UNVAN						Toplam
		Memur		Şef Yrd.		Müdür		
	Katılmıyorum	31	54%	53	67%	54	81%	138
	Kararsızım	15	26%	16	20%	6	9%	37
	Katılıyorum	11	19%	10	13%	7	10%	28
Toplam		57	100%	79	100%	67	100%	203

(Chi-Square=10,382; s.d.=4; p=0,034)

İstatistiksel Analiz: Chi- Square testinde elde edilen P değeri 0.05’ten küçük olduğu için onbeşinci soruya verilen cevaplarla ünvan arasında %95 güven düzeyinde önemli bir ilişki olduğu gözükmemektedir.

Yorum: Birleşme sonrasında firmada işten çıkarılma korkusu ve güvensizliğin artması konusunda personel ünvanı arttıkça “katılmıyorum” seçeneğinin seçilme oranı artmıştır yani işten çıkarılma korkusunu en az hissedenler müdürler olmuştur.

Tablo 65. 16.soruya verilen cevapların ünvan bazında dağılımı

Soru 16: Birleşme sonrasında insan kaynakları yöneticileri tarafından gerekli sinerji oluşturulmuş ve ekip ruhu daha çok ön plana çıkarılmış / teşvik edilmiştir.								
		UNVAN						Toplam
		Memur		Şef Yrd.		Müdür		
	Katılmıyorum	11	19%	14	18%	4	6%	29
	Kararsızım	25	44%	25	32%	9	13%	59
	Katılıyorum	21	37%	40	51%	54	81%	115
Toplam		57	100%	79	100%	67	100%	203

(Chi-Square=26,24; s.d.=4; p=0,000)

İstatistiksel Analiz: Chi- Square testinde elde edilen P değeri 0.05'ten küçük olduğu için onaltıncı soruya verilen cevaplarla ünvan arasında %95 güven düzeyinde önemli bir ilişki olduğu gözükmemektedir.

Yorum: Birleşme sonrasında insan kaynakları yöneticileri tarafından gerekli sinerji oluşturulmuş ve ekip ruhu daha çok ön plana çıkarılmış / teşvik edilmiştir sorusunda ünvan arttıkça sinerji ve ekip ruhunun arttığı gözükmemektedir. İK yöneticilerinin bu uygulamaları en çok müdürler arasında etkili olmuştur.

Tablo 66. 17.soruya verilen cevapların ünvan bazında dağılımı

Soru 17: Birleşme sonrasında insan kaynaklarına yönelik uygulamalarda adalet ve hakkaniyet ilkeleri doğrultusunda olabildiğince şeffaf ve katılımcı bir yaklaşım sergilenmiştir								
		UNVAN						Toplam
		Memur		Şef Yrd.		Müdür		
	Katılmıyorum	13	23%	25	32%	5	7%	43
	Kararsızım	28	49%	17	22%	9	13%	54
	Katılıyorum	16	28%	37	47%	53	79%	106
Toplam		57	100%	79	100%	67	100%	203

(Chi-Square=42,19; s.d.=4; p=0,000)

İstatistiksel Analiz: Chi- Square testinde elde edilen P değeri 0.05'ten küçük olduğu için onyedinci soruya verilen cevaplarla ünvan arasında %95 güven düzeyinde önemli bir ilişki olduğu gözükmemektedir.

Yorum: Birleşme sonrasında insan kaynaklarına yönelik uygulamalarda adalet ve hakkaniyet ilkeleri doğrultusunda olabildiğince şeffaf ve katılımcı bir yaklaşım sergilenmiştir sorusunda ünvan arttıkça "katılıyorum" cevaplarının artması dikkat çekmektedir. Müdürler İK yöneticilerinin şeffaf ve katılımcı yaklaşım gösterdiğini en yüksek oranda belirten grup olmuştur.

Tablo 67. 18.soruya verilen cevapların ünvan bazında dağılımı

Soru 18: Ortak örgüt kültürü ve vizyonu konusunda size eğitim verilmiştir.								
		UNVAN						Toplam
		Memur		Şef Yrd.		Müdür		
	Katılmıyorum	26	46%	29	37%	18	27%	73
	Kararsızım	14	25%	14	18%	7	10%	35
	Katılıyorum	17	30%	36	46%	42	63%	95
Toplam		57	100%	79	100%	67	100%	203

(Chi-Square=13,755; s.d.=4; p=0,008)

İstatistiksel Analiz: Chi- Square testinde elde edilen P değeri 0.05'ten küçük olduğu için onsekizinci soruya verilen cevaplarla ünvan arasında %95 güven düzeyinde önemli bir ilişki olduğu gözükmemektedir.

Yorum: Ortak örgüt kültürü ve vizyonu konusunda eğitim verilmesi hakkında ünvanlar arttıkça eğitimin arttığı, en çok eğitimi alanların müdür ünvanlı personel olduğu gözükmemektedir.

Tablo 68. 19.soruya verilen cevapların ünvan bazında dağılımı

Soru 19: Birleşme sürecinde sistem altyapısıyla ilgili yeterli düzeyde eğitim alınmıştır.								
		UNVAN						Toplam
		Memur		Şef Yrd.		Müdür		
	Katılmıyorum	24	42%	22	28%	10	15%	56
	Kararsızım	15	26%	18	23%	10	15%	43
	Katılıyorum	18	32%	39	49%	47	70%	104
Toplam		57	100%	79	100%	67	100%	203

(Chi-Square=19,325; s.d.=4; p=0,001)

İstatistiksel Analiz: Chi- Square testinde elde edilen P değeri 0.05'ten küçük olduğu için ondokuzuncu soruya verilen cevaplarla ünvan arasında %95 güven düzeyinde önemli bir ilişki olduğu gözükmemektedir.

Yorum: Birleşme sürecinde sistem altyapısıyla ilgili yeterli düzeyde eğitim alınması hakkında yine ünvan arttıkça alınan eğitimin arttığı, yeterli seviyede eğitim aldığını en yüksek oranda belirten grubun müdürler olduğu ortaya çıkmaktadır.

4.6.6. Alt değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri, Dağılım Analizleri ve Crosstab Analizleri

Tablo 69: İletişim, Motivasyon ve Eğitim alt değişkenleri için Tanımlayıcı İstatistikler

		İLETİŞİM	MOTİVASYON	EĞİTİM
N	Valid	424	424	424
	Missing	0	0	0
Mean		2,2600	2,5396	2,3553
Median		2,2500	2,6667	2,3333
Std.Deviation		,61096	,46411	,410
Variance		,373	,215	1,00
Minimum		1,00	1,00	3,00
Maximum		3,00	3,00	2,0000
Percentiles	25	1,7500	2,2222	2,3333
	50	2,2500	2,6667	3,0000
	75	2,8750	3,0000	

İletişim, motivasyon ve eğitim alt değişkenlerinin dağılımlarını incelemek için her bir alt değişkene ait Chi-Square değerleri hesaplanmıştır. İletişim alt değişkeni için ilk sekiz sorunun ortalaması alınmıştır ve Chi-Square değeri 192,33, significance değeri de 0,00 çıkmıştır. Significance değeri 0.05'ten küçük olduğu için iletişim alt değişkeninin dağılımında normal dışı bir durum olmadığı gözükmemektedir.

Motivasyon alt değişkeni için 9-17 numaralı soruların ortalamaları alınmıştır. Chi-Square değeri 524,208, significance değeri de 0,00 çıkmıştır. Significance değeri 0.05'ten küçük olduğu için motivasyon alt değişkeninin dağılımında normal dışı bir durum olmadığı gözükmemektedir.

Eğitim alt değişkeni için 18-20 numaralı soruların ortalamaları alınmıştır. Chi-Square değeri 193,552, significance değeri de 0,00 çıkmıştır. Significance değeri 0.05'ten küçük olduğu için eğitim alt değişkeninin dağılımında normal dışı bir durum olmadığı gözükmemektedir.

4.6.3. Demografik Faktörlerle Değişkenler Arasındaki İlişki

İletişim düzeyi; düşük, orta ve yüksek olmak üzere üç alt seviyeye ayrılmıştır. 3 ortalama üzerinden 1.75 ve altı “düşük iletişim düzeyi”, 1.88 ile 2.75 arası “orta iletişim düzeyi”, 2.75 ve üzeri “yüksek iletişim düzeyi” olarak tanımlanmıştır.

Motivasyon düzeyi; düşük, orta ve yüksek olmak üzere üç alt seviyeye ayrılmıştır. 3 ortalama üzerinden 2.11 ve altı “düşük motivasyon düzeyi”, 2.22 ile 2.67 arası “orta motivasyon düzeyi”, 2.67 ve üzeri “yüksek motivasyon düzeyi” olarak tanımlanmıştır.

Eğitim düzeyi; düşük, orta ve yüksek olmak üzere üç alt seviyeye ayrılmıştır. 3 ortalama üzerinden 1.67 ve altı “düşük eğitim düzeyi”, 2 ile 2.33 arası “orta eğitim düzeyi”, 2.67 ve üzeri “yüksek eğitim düzeyi” olarak tanımlanmıştır.

Tablo 70. Yaş ve iletişim düzeyi arasındaki Crosstab analizi

		İLETİŞİM DÜZEYİ						Toplam
		DÜŞÜK		ORTA		YÜKSEK		
YAŞ	20-29	96	65%	36	24%	15	10%	147
	30-39	108	57%	42	22%	39	21%	189
	40 ve üstü	42	48%	15	17%	31	35%	88
Toplam		246		93		85		424

(Chi-Square=21,633; s.d.=4; p=0,000)

Tablo incelendiğinde, yaş düzeyi arttıkça iletişim düzeyinin arttığı görülmektedir. Burada beklenen sonuçlarla uyumlu bir durum ortaya çıkmıştır. Çünkü stratejik birleşme sırasında, bilgilendirme müdür ve üstü seviyesinde olan insanlarla yapılmış, bu insanların da alt seviyede dolayısı ile daha küçük yaş grubunda bulunan insanlarla iletişim kurması istenmiştir. Bu nedenle oluşan aksaklıkların müdür seviyesinde insanların, üst yönetimce aktarılan bilgileri alt seviyede çalışan insanlara aktarmadıkları sonucu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 71. Yaş ve motivasyon düzeyi arasındaki Crosstab analizi

		MOTİVASYON DÜZEYİ						Toplam
		DÜŞÜK		ORTA		YÜKSEK		
YAŞ	20-29	87	59%	40	27%	20	14%	147
	30-39	71	38%	68	36%	50	26%	189
	40 ve üstü	23	26%	25	28%	40	45%	88
Toplam		181		133		110		424

(Chi-Square = 40,073; s.d.= 4; p=0,000)

Tabloda yaş düzeyi yükseldikçe motivasyon seviyesinin arttığı açıkça görülebilmektedir. Bu motivasyonun nedeni müdürler ile çok daha fazla miktarda bilgilendirme toplantılarının yapılmasıdır.

Tablo 72. Cinsiyet ve motivasyon düzeyi arasındaki Crosstab analizi

		MOTİVASYON DÜZEYİ						Toplam
		DÜŞÜK		ORTA		YÜKSEK		
CİNSİYET	ERKEK	139	40%	109	31%	103	29%	351
	KADIN	42	58%	24	33%	7	10%	73
Toplam		181		133		110		424

(Chi-Square = 13,708; s.d.= 2; p=0,001)

Cinsiyet-İletişim kısmı için yapılan tespit ile uyumlu olarak yukarıdaki tabloda motivasyon seviyesi kadınlarda erkeklere göre düşük seviyelerde kalmaktadır.

Tablo 73. Kıdem ve motivasyon düzeyi arasındaki Crosstab analizi

		MOTİVASYON DÜZEYİ						Toplam
		DÜŞÜK		ORTA		YÜKSEK		
KIDEM (YIL)	1 - 3	86	50%	49	28%	38	22%	173
	4 - 6	63	42%	53	35%	35	23%	151
	7 - 9	19	43%	13	30%	12	27%	44
	>10	13	23%	18	32%	25	45%	56
Toplam		181		133		110		424

(Chi-Square = 17,326; s.d.= 6; p=0,008)

Burada da yine aynı durum vardır. Müdür ve üstü seviyelerine denk gelen kıdem sürelerinde yani 10 yıl ve fazlası kısmında en fazla motivasyon düzeyi görülmektedir.

4.6.4. Demografik Değişkenler Bazında Dağılım

Erkek ve kadınların cevaplarının ortalamaları arasında fark olup olmadığını ölçmek için yapılan Independent Samples T-Test sonucu elde edilen Tablo 79’de erkekler 1, kadınlar 2 ile gösterilmiştir.

Tablo 79’deki 3, 10, 11, 12, 14 ve 20. soruların significance değerlerine bakıldığında 0.05’ten büyük olduğu için bu sorularda erkek ve kadınların cevaplarının ortalamaları arasında ciddi anlamda fark olmadığını, geriye kalan 14 soruda ise significance

değerleri 0.05'ten küçük olduğu için erkekler ve kadınların cevapları arasında önemli düzeyde fark vardır.

Farklı kıdem değişkenleri arasında sorulara verilen cevapların ortalamalarının farklı olup olmadığını ölçmek için yapılan One-Way ANOVA testi sonucu elde edilen Tablo 81'de 4 farklı kıdem kategorisi kullanılmıştır; çalışma yılı 4'ten küçük olanlar 1 ile 4-6 arası 2 ile 7-9 arası 3 ile ve 10 ve daha büyük olanlar 4 ile gösterilmiştir. Dolayısıyla serbestlik derecesi $4 - 1 = 3$ tür. Tabloda significance değeri 0.05'ten küçük olan 4,6,7,8,16,17,18 ve 19 numaralı sorularda verilen cevapların ortalamalarının çalışanların şirketteki çalışma süresine göre %95 güven düzeyinde farklılık gösterdiği tablodan okunmaktadır. Diğer 12 soruda farklılık gözükmemektedir.

Yaş için yapılan One-Way ANOVA testinde 3 farklı yaş değişkeni tanımlanmıştır; 20-29 arası 1 ile 30-39 arası 2 ile ve 40 ve üstü 3 ile gösterilmiştir. 3 farklı değişken olduğu için serbestlik derecesi $3 - 1 = 2$ 'dir. Tablo 78'te significance değeri 0.05'ten büyük olan 9, 10, 12, 15, 18 ve 20. sorular hariç diğer 14 soruda verilen cevapların ortalamalarının %95 güven düzeyinde çalışanların yaşına göre farklılık gösterdiği tablodan okunmaktadır.

Ünvan için yapılan One-Way ANOVA testinde 3 farklı ünvan değişkeni tanımlanmıştır; memurlar 1 ile şef yardımcılar 2 ile ve müdürler 3 ile gösterilmiştir. 3 farklı değişken olduğu için serbestlik derecesi $3 - 1 = 2$ 'dir. Tablo 79'da significance değeri 0.05'ten büyük olan 5, 10, 12, 13, 14 ve 20. sorular hariç diğer 14 soruda verilen cevapların ortalamalarının %95 güven düzeyinde çalışanların ünvanına göre farklılık gösterdiği tablodan okunmaktadır.

4.6.7. Alt değişkenler Arasındaki Regresyon Analizi

Regresyon analizi bağımlı değişken ile bir veya daha çok bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla kullanılan bir analiz yöntemidir. Bu amaçla İletişim, motivasyon ve eğitim alt değişkenleri arasındaki ilişkiyi daha detaylı incelemek için regresyon analizleri yapılmıştır. İlk analiz moral motivasyon ve eğitimin, iletişim üzerindeki etkisini incelemek için yapılmıştır.

İletişim, motivasyon ve eğitim değişkenleri arasında

$$Y = A + B_1 * X_1 + B_2 * X_2 + E \dots\dots\dots(4.1)$$

olarak ifade edilen Doğrusal Regresyonun Matematiksel modelinde:

Y : İletişim, Bilgilendirme ve Yönlendirme

X₁ : Moral ve Motivasyon

X₂ : Eğitim

A, B₁, B₂ sabitler

E ise hatadır.

Katsayılar tablosundaki değerler formülde yerine konulduğunda iletişim için aşağıdaki model elde edilir;

$$Y = 0,919 + 0,546 * X_1 + 0,032 * X_2 + E$$

Elde edilen verilerden R Square değeri değişkenliğin derecesini göstermektedir. Buna göre iletişimdeki değişikliğin % 33'ü moral ve eğitimdeki değişkenlik ile açıklanmaktadır. ANOVA'ya (Analysis Of Variance) bakıldığında Significance değerinin 0,05ten küçük olması Regresyonun önemini göstermektedir. Değişkenlere ait Significance değerlerine bakıldığında eğitime ait değer 0,05ten küçüktür. Bu da istatistiki açıdan % 95 güvenle iletişim ile eğitim arasındaki regresyon katsayısının önemini göstermektedir. Morale ait significance değeri 0,05'ten büyük olduğu için iletişim ile moral arasında bir ilişki olduğu söylenememektedir.

Tablo 74. İletişim için Kurulan Regresyon Modelinin Özeti

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,572 ^a	,327	,324	,50204

a. Predictors: (Constant), MORAL, EGITIM

Tablo 75. İletişim için Kurulan Regresyon Modelinin ANOVA bilgileri

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	51.625	2	25.812	102.412	,000a
Residual	106.111	421	,252		
Total	157.736	423			
a. Predictors: (Constant), MORAL, EĞİTİM					
b. Dependent Variable: İLETİŞİM					

Tablo 76. İletişim için Kurulan Regresyon Modelinin Katsayıları

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	St.Error	Beta		
1 (Constant)	,919	,178		5.157	,000
EĞİTİM	,546	,038	,572	14.311	,000
MORAL	,032	,083	,015	,380	,704
b. Dependent Variable: İLETİŞİM					

4.6.8. Faktör Analizi

Tezde kullanılan anketteki 20 soru 3 başlık(faktör) altında incelenmiştir; iletişim, motivasyon ve eğitim. Bu faktör sayısının uygunluğunu belirlemek amacıyla faktör analizi yapılmıştır.

Tablo 77. Veri setinin faktör analizi için uygunluk testlerinin sonuçları

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling		,914
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3793,438
	Df	190
	Sig.	,000

KMO testi sonucu %91'dir. $0,914 > 0,50$ olduğu için veri seti faktör analizi için uygundur. Benzer şekilde Bartlett testinin significance değerine bakıldığında $0,05$ 'ten küçük olduğu yani testin anlamlı olduğu gözükmektedir. Bu da değişkenler arasında yüksek korelasyonların mevcut olduğunu dolayısıyla veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Faktör sayısını belirlemede kullanılan yöntemde Eigenvalue(Özdeğer istatistiği) değeri 1'den büyük olan faktörler anlamlı olarak belirlenmiştir. Tablo 80'de Eigenvalue değeri 1'den büyük olan 4 faktör vardır. Birinci faktör toplam varyansın %20,345'ini açıklamaktadır(en sağdaki sütun). Birinci ve ikinci faktörler toplam varyansın

%36,065'ini açıklamaktadır. Dört faktör ise toplam varyansın %59,556'sını açıklamaktadır.

Communality (ortak varyans) bir değişkenin analizde yeralan diğer değişkenlerle paylaştığı varyans miktarıdır. Communality değeri 1'in üstünde çıkarsa bu durum veri setinin küçüklüğünü veya araştırmada çok sayıda veya az sayıda faktör belirlendiğini gösterir. Tablo 81'de en yüksek ortak varyansa soru 3 ve soru 6 değişkenleri sahiptir (0,748).

Rotasyonun amacı yorumlanabilir, anlamlı faktörler elde etmektir. Tablo 82'de döndürülmüş faktör matrisi görülmektedir. Bu matris, faktör analizinin doğal bir sonucudur. Matriste orjinal değişken ve onun faktörü arasındaki korelasyonlar görülmektedir. Bir değişken hangi faktör altında mutlak değer olarak büyük ağırlığa sahipse o değişken o faktör ile yakın ilişki içinde demektir. 350 ve üzeri veri sayısı için faktör ağırlığının 0,3 ve üzerinde olması gerekir. 0,5 ve üzerindeki ağırlıklar ise oldukça iyi olarak kabul edilebilir.

Tabloya bakıldığında S5(soru 5), S6, S7, S8, S16, S17 ve S20 değişkenlerinin buldukları satırda en büyük ağırlığı birinci faktör altında aldıkları görülmektedir. Benzer şekilde S1,S2, S3 ve S4 ikinci faktör altında; S9, S10, S11, S12 üçüncü faktör altında; S13, S14, S15 S18 ve S19 dördüncü faktör altında en büyük ağırlıkları almışlardır.

Sonuç olarak iletişim, motivasyon ve eğitim olarak üç faktör altında kategorize edilen 20 adet anket sorusunun tablodaki haliyle dört faktör altında kategorize edilebileceğinin daha anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır. Anketin dört faktörlü halinin, üç faktörlü hali ile olan benzerliği oldukça dikkat çekmektedir. Dolayısıyla örnek olayda üç faktörlü hali ile yapılan anketin istatistiksel analiz sonucu ortaya çıkan ideal duruma bu kadar yakın olması 20 adet anket sorusunun faktörlerinin belirlenmesinde oldukça başarılı olduğunu ortaya koymaktadır. Bununla birlikte dört faktörün yeniden isimlendirilmesi aşağıdaki gibi yapılabilir. İlk faktör İK'nın etkinliği ve yönlendirmesi, ikinci faktör iletişim ve bilgilendirme, üçüncü faktör motivasyon, dördüncü faktör eğitim ve performans.

4.6.9. Yarı Yapılandırılmış Mülakatın İçerik Analizi İle Elde Edilen Örnek Olayın Değişkenler Bazında Bulguları

İletişim

Örgütsel iletişimin etkin bir şekilde yapılması işletmelerin başarısına önemli katkılar sağlamaktadır. İletişim sürecinin temel amacı, örgütsel başarı için gerekli öğeleri etkili ve verimli bir biçimde bir araya getirmektir.

İletişim süreci etkili bir biçimde yerine getirilirken, personel kendisinden beklenen rol ve işlevleri anlayacağı gibi, örgütün amacını da daha iyi kavramış olacaktır. Örneğin ekip çalışmasını olanaklı hale getirmesi, karar süreçlerinin desteklenmesi, bölümler arası engellerin ortadan kaldırılması gibi alanlarda iletişim etkili olabilmektedir.

Yapılan içerik analizinde birleşme sırasında iletişimin sadece tek yönlü (üstten-alta) ve aynı seviyede (yönetici) etkili olarak çalıştığını, ama alttan-üste ve farklı seviyelerde (yönetici-yönetici olmayan) iletişim kanallarının açık olmadığını gösteriyor. İletişim kanallarındaki tıkanıklığın sebepleri yine içerik analizinde kendini göstermektedir. Buna göre birleşme açısından sürenin kısa olması, personelin fazlalığından dolayı böyle bir iletişimin amacına ulaşmayacağı düşüncesi bu durumun sadece üst düzey yönetimi arasında bir iletişim imkanına izin verdiği konusunda bize ipuçları vermektedir. Likert ölçekli anket sorularımızda da içerik analizine paralel sonuçlar ortaya çıkmıştır. Anket çalışmamızda çalışanların iletişim ile ilgili ifadelerine verdikleri cevapların toplam ortalaması ilk dört soru (ort. 1.99) en düşük ortalamayı vermektedir.

Yine içerik analizinde örgüt kültürünün oluşturulması ve iki farklı kültürün çatışmadan ortak bir noktada bir araya gelmesi konusunda da İKY'nin etkin bir rol oynadığı görülmektedir. Bu konuda iki kurum arasında ziyaretlerin olması, örgüt kültürünün oluşturulması ve sürdürülmesine yönelik seminerlerin verilmesi, şubeler arası personel değişiminin uygulanması çalışanların kaynaşmaları amacıyla çeşitli aktivitelerin düzenlenmesi bu konudaki problemlerin kolayca aşılmasına neden olmuştur. Örgüt kültürü ile ilgili iki ifadenin ortalaması 2.43 olarak belirlenmiştir.

Değişim ve yeniden yapılanma ortamında insan kaynakları etkin bir rol oynamış ve yeni organizasyonda çalışacak elemanların belirlenmesi, organizasyonun genel yapısı, bu yapıda çalışacak elemanların kariyer planı, özlük hakları, organizasyondaki yeri, tayin ve terfilerin gerçekleştirilmesi gibi faaliyetlerinde bulunmuştur. Yapılan içerik analizinden bu çabaların

gerçekleştirildiği görülmektedir. Likertli sorularda bu sorunun ortalaması 2.54 olarak belirlenmiştir ki yüksek bir skordur.

Moral ve Motivasyon

Motivasyon, davranışı hedefe yönlendiren ve faaliyete geçiren güçtür. Motivasyon; insanları belirli bir amaca doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için gösterilen çabaların toplamı olarak da tarif edilebilir. İnsanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların düşünceleri, umutları, inançları, kısaca; arzu, ihtiyaç ve korkularıdır. Bu kelimeler ise, aktif ve güdüleyici kuvvetlerdir. Öyleyse, beşeri faaliyet (davranış) bireylerin, arzu, inanç, ihtiyaç ve hatta korkularına göre de yönetilmektedir. İnsanın kendi amaçları yönünde güdülenmesi doğaldır. Ama örgütsel amaçlara güdülenmesi yapaydır. Buradan hareketle kurum çalışanlarını yaptıkları işe motive etmek çok önemlidir, bireyin örgütsel amaçlar yönünde motive edilmesi sağlanmadıkça örgütsel edimler istenen düzeyde olmayacaktır. İnsanlar kurumlara bir amacı gerçekleştirmek için getirilmişlerdir. Bu amaç üretim veya hizmet olabilir. Bunun için onlara hizmetleri karşılığında bazı şeyler verilir böylece kendileri belirli bir yöne devamlı olarak özendirilmiş olurlar. Tam istihdamın mümkün olduğu, nitelikli iş gücü istihdamının genişlediği endüstri toplumlarında örgütlerin en fazla verimi elde edebilmesi için işgörenin iş tatminine önem vermesi gerekir.

Literatürde moral ve motivasyona olumlu etki eden etmenler arasında, Ücret artırımı, gelecek güvencesi, yükselme olanağı, iyi ve sağlıklı çalışma koşulları, üstlerle iyi ilişkiler kurmak, üstlerin adil davranmaları ve üstlerce beğenilmek önemli motivasyon araçlarından sayılmaktadır.

Birleşmenin sonuçları itibariyle çalışanların moral ve motivasyonlarının İKY yönetiminin çabaları neticesinde arttığı içerik analizi ve Likert ölçekli ifadelerden anlaşılmaktadır. Katılımcıların Likert ifadelerine verdikleri cevapların ortalamalarına baktığımızda moral ve motivasyona yönelik ifadelerin ortalamalarının en yüksek skoru (ort.2.54) elde ettiği görülecektir. Yani İKY'nin bu süreçte moral ve motivasyonun sağlanması ve yüksek tutulmasında önemli bir rol oynamıştır.

Eğitim

İKY en önemli görevlerinden biri de işgören eğitimidir. Genelde eğitim bireyin bilgi dağarcığında, düşünce ve davranış yapısında, görgü ve becerilerinde olumlu bir değişme sağlayan süreçtir işgören eğitimi, bireyin ya da onların oluşturduğu grupların işletme içinde yüklendikleri veya yüklenecekleri görevleri daha etkili ve başarılı yapabilmeleri için, onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişmeler yapmayı amaçlayan, bilgi, beceri ve görgü yeteneklerini arttırmayı kapsayan eğitsel eylem ve amaçların tümüdür. Ampirik çalışmamızda ve yapılan içerik analizinde İKY' nin birleşme sürecinde gerçekleştirmiş olduğu eğitim programlarında yeterli çabayı göstermediği veya en azından çalışanların eğitim ile ilgili çabaları bu şekilde algıladıkları ortaya çıkmıştır. Eğitimin kalite açısından yükseldiği yönünde fikir birliği içerisinde olan katılımcılar (ort:2.60) alt yapı ve ortak örgüt kültürü ve vizyonu oluşturma ile ilgili yeterli düzeyde eğitimlerin verilmediği konusunda fikir birliği içerisinde oldukları görülmüştür. Likertli ifadelerde eğitim ile ilgili ifadelerin ortalaması (kalite hariç) 2.24 olarak gerçekleşmiştir. Bu konuda hem anket uygulaması hem de yapılan içerik analizi birbiriyle uygunluk göstermektedir. Yapılan içerik analizindeki *Eğitim* ile ilgili tekrarlanan cümlelere baktığımızda eğitimlerin daha çok üst kademeye verildiği, birleşme sürecinin kısa olması nedeniyle eğitim programlarının yeterince uygulanamadığı, eğitimlerin yeterli olmadığı, bu eksikliğe rağmen eğitim kalitesinin yüksek olduğu gibi cümlelere rastlanmaktadır.

Eğitim programlarının başarısız olarak algılanmasının nedenleri arasında zamanın kısa olması, FF çalışanlarına verilen bilgisayar sistemini öğrenmeye yönelik olan eğitimin uzun ve yorucu olması nedeniyle diğer eğitim programlarına motive olamayışları, bunun yanında verilen diğer eğitimlerin daha çok üst kademelere yönelik olmasından dolayı, alt kademelere verilen eğitimlerin yetersiz kalması gibi gerekçeler göze çarpmaktadır.

Birleşmenin Sonuçları

Anadolu Finans ve Family Finans kurumlarını birleşmeye götüren temel amaç her iki kurumun sermaye yapısını birleştirerek, daha güçlü, daha büyük ve daha etkin bir

kurum oluşturulmasıdır. Birleşme sonuçları itibariyle bir çok avantajları da beraberinde getirmiştir. Bu avantajları özetle açıklamak gerekirse

- Mevcut durum içinde Family ve AFK'nun şube sayıları herikisinin de 55'dir. Birleşme sonrasında ortaya çıkan toplam şube sayısı 110'dur.
- Kurumların yapmış olduğu işlemleri bir çatı altında toplanması operasyon giderlerinde önemli tasarruflar sağlanmıştır. Genel Müdürlük personel sayısı ve giderlerinin yarısı ile faaliyetler daha verimli bir şekilde yürütülerek, diğer kaynaklar ihtiyaç olan şube faaliyetlerinde değerlendirmek üzere yapılandırılarak maliyetler azaltılmıştır. Aynı ilde veya ilçede bulunan şubelerden ihtiyaç fazlası olanlar, faaliyet gösterilmeyen ve potansiyeli bulunan diğer il veya ilçelere taşınarak aynı maliyetle daha fazla müşteriye ulaşma ve hizmet ağını genişletmeye imkan sağlamıştır.
- Yaygın şube ağı ile birlikte gelişen ve büyüyen müşteri portföyü, günümüz bankacılığında önemli bir yer tutan komisyon ve diğer bankacılık hizmet gelirlerinin artmasına olanak sağlamıştır. Enflasyonun ve finansal enstrümanlardan sağlanan getirilerin hızla düşmesi kar marjlarının daralmasına neden olmaktadır. Ancak iki kurumun birleşmesi sonucunda ortaya çıkan yaklaşık 3 milyar dolarlık büyüklük, meydana getirmiş olduğu hacim ile düşen kar marjlarının etkisini gidermiştir. Ayrıca azaltılan operasyon maliyetleri karlılığa önemli katkılar sağlamıştır.
- Türkiye' de ki bankacılık sektöründe Family ve AFK'nun toplam payının %1'in altında olduğu göz önünde bulundurulursa bu iki kurumun tek başlarına artan rekabet koşullarına cevap verebilmesi oldukça güçlü. Ancak bu birleşme sonucunda ortaya çıkan 3 milyar dolarlık kurum Türk bankacılık sisteminde ilk on arasına girmiş ve elde etmiş olduğu büyüklük, yaygın şube ağı ve geniş müşteri tabanı ile rekabetçi bir kurum haline gelmiştir. Birleşme sonucu elde edilen fayda ile iki kurumun toplamından beklenen sinerji $1+1=3$ iken, $2+3=20$ olarak gerçekleşmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Family Finans ve Anadolu Finans kuruluşlarını birleşmeye götüren temel amaçlar ve birleşme sürecindeki İnsan Kaynakları Yönetiminin rolü ve bu sürecin problemsiz tamamlanabilmesi için oluşturulan plan, program ve stratejilerin neler olması gerektiğinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen ve bir örnek olay çerçevesinde ele alınan tezin genel sonuçları itibariyle değerlendirildiğinde bu süreçte önemli yapı taşlarını oluşturan örgütsel iletişim, örgütsel motivasyon ve örgüt eğitimi kapsamında sonuçlar değerlendirilmiş ve bu konudaki bulgular yorumlanmıştır. bu yorumlara ek olarak bu sektörde meydana gelecek yeni birleşmelere, tavsiye niteliğinde birkaç öneri de geliştirilmiştir.

İlk adım olarak anket tasarımı değerlendirilebilir. 424 kişinin katıldığı bu anket 1.800 kişilik bir evren büyüklüğünü yansıtmak açısından istatistiki anlamda oldukça yeterlidir. Dolayısıyla anketin bu örnek hacmi ile Türkiye Finans Katılım Bankası'nın iyi bir temsili olduğu görülmektedir. Ayrıca anketin üçlü ölçekte tasarlanması, 20 sorudan oluşması gibi olumlu faktörler de anketin anlaşılabilirliğini arttırarak daha çok kişi tarafından doldurulmasını sağlamıştır.

İkinci adım olarak anketi biraz detaylı inceleyelim. Tablo 15'te ankete verilen cevaplara bakıldığında olumlu soru metinleri içeren ilk dokuz soruda "katılıyorum" seçeneğinin ağırlıkta olduğu gözlenmektedir. Olumsuz soru metinleri içeren 10-15 numaralı sorularda "katılmıyorum" seçeneği ağırlıktadır. Olumlu soru metinleri içeren 16-20 numaralı sorularda yine "katılıyorum" seçeneği ağırlıktadır. İlk sekiz sorudan oluşan iletişim altdeğişkeninin ortalaması 2,26 / 3, 9-17 numaralı sorulardan oluşan motivasyon altdeğişkeninin ortalaması 2,54 / 3 ve 18-20 numaralı sorulardan oluşan eğitim altdeğişkeninin ortalaması 2,36'dır. Görüldüğü gibi üç alt değişken de ortalama değer olan 2'nin üzerindedir. İletişim, motivasyon ve eğitim altdeğişkenlerinin ortalamalarının 2'nin üzerinde çıkması birleşme sürecinde işten ayrılmaların düşük olmasına ve buna bağlı olarak ta işgücü devir oranının düşük kalmasına işaret etmektedir.

Tasarlanan anketin güvenilirliği incelenmiştir. Güvenilirlik testlerinden Cronbach's Alpha kullanılmıştır. Bu yöntem, ölçekte yer alan k sorunun homojen bir yapı gösteren

bir bütünü ifade edip etmediğini araştırır. Ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır ve bir ölçekteki k sorunun varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile elde edilir. 0 ile 1 arasında değer alan bu katsayı Cronbach's Alpha(α) katsayısı olarak adlandırılır. Alpha katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği aşağıdaki gibi yorumlanır:

$0 \leq \alpha < 0.4$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0.4 \leq \alpha < 0.6$ ise ölçeğin güvenilirliği düşük,

$0.6 \leq \alpha < 0.8$ ise ölçek oldukça güvenilir,

$0.8 \leq \alpha < 1$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Tablo 9'da görüldüğü gibi Cronbach's Alpha değeri 0,77 bulunmuştur. Böyle yüksek bir Alpha değeri ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu onaylamaktadır.

Anket soruları arasındaki korelasyon ölçülerek anketin tutarlılığı test edilmiştir. Tablo 10'da görüldüğü gibi ilk 8 soru anketin "İletişim, Bilgilendirme ve Yönlendirme" alt başlığını oluşturmaktadır. Dolayısıyla soruların hepsi insan kaynaklarının aynı fonksiyonunu ölçtüğü için sorular arasında kuvvetli korelasyon gözlenmesi normaldir. Tüm korelasyon değerleri %99 güvenilirlik düzeyinde birbirleri ile kuvvetli korelasyon göstermektedir. En düşük korelasyon 0,29 ile 1. ve 8. sorular arasında, en yüksek korelasyon 0,8 ile 6. ve 7. sorular arasında görülmektedir. 6. ve 7. soruların ikisi de "örgüt kültürü" kavramını içeren metinlerden oluştuğu için aralarındaki korelasyonun bu kadar yüksek çıkması doğaldır. Benzer şekilde Tablo 11'de anketin "Moral ve Motivasyon" alt başlığını oluşturan 9.-17.soruları arasındaki korelasyon değerleri %99 güvenilirlik düzeyinde birbirleri ile kuvvetli korelasyon göstermektedir. Bu alt başlıkta 10.-15. sorular olumsuz soru metinleri içerdiği için diğer soruların bu sorularla ilişkisi negatif çıkmıştır. Tablo 12'de anketin "Eğitim" alt başlığını oluşturan 18.-20.soruları arasındaki korelasyon verilmiştir. Burada da tüm korelasyon değerleri %99 güvenilirlik düzeyinde birbirleri ile kuvvetli korelasyon göstermektedir. Sonuç olarak anket soruları arasındaki korelasyon değerlerine bakılarak anketin tutarlılığının istatistikî açıdan yeterli olduğunu söylemek mümkündür.

Anketin güvenilirliği ve korelasyon değerleri verildikten sonra demografik değişkenler bazında değişkenlik olup olmadığının analizi yapılmıştır. Cinsiyet, tecrübe, yaş ve

ünvan bazında değerler aşağıdadır. Cinsiyet bazında analizde iki değişkenli bir analiz olduğu için Independent Samples T-Test kullanılmıştır. Tablo 79’da herbir soruya erkek ve kadınların verdikleri cevapların ortalamaları ve standart sapmaları verilmiştir. Tablo 80’de de test sonuçları verilmiştir. Levene testi ile öncelikle kadın ve erkeklerin cevaplarının varyansı ölçülmüştür. İlk soru için Tablo 80’i yorumlarsak varyansların eşitliğini test eden F dağılımının significance değeri 0,05’ten küçük olduğu için 2.satırdaki t dağılımının 0,014 olan significance değerine bakılır. Eğer F dağılımının significance değeri 0,05’ten küçük olmasıydı ilk satırdaki 0,02 değerine bakılacaktı. 0,014 olan ve ortalamaların eşitliğini test eden t dağılımının significance değeri 0,05’ten küçük olduğu için ilk soruda erkek ve kadınların cevapları arasında %95 güven düzeyinde ciddi fark vardır diyebiliriz. Tablonun tamamı okunduğunda 3, 10, 11, 12, 14 ve 20. sorularda fark olmadığını geriye kalan 14 soruda erkekler ve kadınların cevapları arasında önemli düzeyde fark olduğu söylenebilir.

Kıdem bazında değişkenliği ölçmek için ikiden fazla kıdem değişkeni olduğu için One-Way ANOVA analizi kullanılmıştır. Kıdemde; 1-3 yıl, 4-6 yıl, 7-9 yıl ve de 10 yıl ve üzeri olmak üzere 4 farklı değişken kullanılmıştır. 4 farklı değişken olduğu için degree of freedom(serbestlik derecesi) $4 - 1 = 3$ ’tür. Tablo 81’de significance değeri 0.05’ten küçük olan 4.,6.,7.,8.,16.,17.,18. ve 19. sorularda verilen cevapların %95 güven düzeyinde çalışanların şirketteki çalışma süresine farklılık gösterdiğini tablodan okunmaktadır. Bu 8 soru dışındaki diğer 12 soruda istatistiksel olarak ciddi anlamda verilen cevaplar arasında kıdem bazında farklılıklar yoktur.

Benzer One-Way ANOVA analizi yaş için yapılmıştır. Yaşta 20-29 arası, 30-39 arası, 40 ve üzeri olmak üzere 3 farklı değişken kullanılmıştır. 3 farklı değişken olduğu için degree of freedom(serbestlik derecesi) $3 - 1 = 2$ ’dir. Tablo 82’de significance değeri 0.05’ten büyük olan 5., 10., 12., 15., 18. ve 20. sorular hariç diğer 14 soruda verilen cevapların %95 güven düzeyinde çalışanların yaşına göre farklılık gösterdiği görülmektedir.

Ünvan için yapılan One-Way ANOVA testinde 3 farklı ünvan değişkeni tanımlanmıştır; memurlar 1 ile, şef yardımcıları 2 ile ve müdürler 3 ile gösterilmiştir. 3 farklı değişken olduğu için serbestlik derecesi $3 - 1 = 2$ ’dir. Tablo 83’de significance değeri 0.05’ten büyük olan 5, 10, 12, 13, 14 ve 20. sorular hariç diğer 14 soruda verilen cevapların

ortalamalarının %95 güven düzeyinde çalışanların ünvanına göre farklılık gösterdiği tablodan okunmaktadır.

Alt değişkenlerin düşük, orta ve yüksek seviyeleri ile yaş, cinsiyet, kıdem ve ünvan gibi demografik değişkenler ile Crosstab analizi sonucu ortaya çıkan tespit; Stratejik birleşme sırasında bilgilendirme, iletişim, banka içi eğitimlerin genelde müdür ve daha üst seviyelerdeki yöneticilerle yapılmış olması, bu personelin kıdem sürelerinin yüksek olması ve yaşlarının da yüksek olması neticesinde bu grupta olumlu cevapların daha çok gözlenmiş olmasıdır. Bu durum stratejinin önemini ve banka birleşmesinde stratejiye bağlı kalınmasının sonuçlarını doğru yansıtmaktadır. Bununla birlikte ankette yirmi soru arasında en yüksek ortalama 2,72 ile sekizinci soruya aittir; “İK yöneticileri birleşme sonrasında yeni organizasyonda yer alacak elemanların seçiminde etkin rol oynamıştır.” Dolayısıyla çalışanlar birleşme sırasında insan kaynakları bölümünün rolünü ve etkinliğini ankette incelenen “İletişim, bilgilendirme ve yönlendirme”, “Moral ve motivasyon” ve “Eğitim” altbaşlıklarında olumlu ve yeterli olarak değerlendirmişlerdir. Çalışanlar tarafından böyle bir stratejik birleşmede insan kaynakları yönetiminin etkin bir rol oynadığının belirtilmesi Türkiye Finans Katılım Bankası adına çok olumlu bir gelişme olup stratejik birleşmelerde insan kaynakları yönetiminin etkinliğini ortaya koymaktadır.

Üç altbaşlık arasında yapılan regresyon analizleri sonucu; iletişimdeki değişkenliğin %33’ünün moral ve eğitimdeki değişkenlik ile açıklandığı ve regresyonun önemli olduğu ortaya çıkarılmıştır.

İletişim, motivasyon ve eğitim olarak üç faktör altında kategorize edilen 20 adet anket sorusunun dört faktör altında kategorize edilebileceğinin daha anlamlı olduğu ortaya çıkarılmıştır. Anketin dört faktörlü halinin, üç faktörlü hali ile olan benzerliği oldukça dikkat çekmektedir. Dolayısıyla örnek olayda üç faktörlü hali ile yapılan anketin istatistiksel analiz sonucu ortaya çıkan ideal duruma bu kadar yakın olması 20 adet anket sorusunun faktörlerinin belirlenmesinde oldukça başarılı olduğunu ortaya koymaktadır. Bununla birlikte dört faktörün yeniden isimlendirilmesi aşağıdaki gibi yapılabilir. İlk faktör İK’nın etkinliği ve yönlendirmesi, ikinci faktör yönlendirme, üçüncü faktör motivasyon, dördüncü faktör eğitim ve performans.

Tablo 78. Anket Sorularının Değişkenler Bazında Değişimi

INDEPENDENT SAMPLES T-TEST ve ONE-WAY ANOVA TESTİNE GÖRE SORULAR BAZINDA DEĞİŞKENLİK				
	Kıdem	Yaş	Cinsiyet	Ünvan
Soru 1: Birleşme kararı ve birleşme sürecinde size görüşlerinizi bildirmeniz için imkanlar sağlanmıştır	-	+	+	+
Soru 2: İki firmanın birleşme stratejileri ve amaçları hakkında İK bölümü tarafından size bilgi verildi.	-	+	+	+
Soru 3: Birleşme sürecinde İK yöneticileri, yönetim ve sizin aranızda iletişim kurulmasında yeterli rol oynadı	-	+	-	+
Soru 4: Birleşme sonrasında firmaların birleşmesini yönlendiren üst düzey yöneticilerin sizinle teması artmıştır	+	+	+	+
Soru 5: Değişim ve yeni yapılanma ortamında insan kaynakları yöneticileri etkin bir role sahip olmuştur	-	-	+	-
Soru 6: Ortak bir örgüt kültürü oluşturmada insan kaynakları yöneticileri sizin için rehber olmuşlardır	+	+	+	+
Soru 7: Örgüt kültürü anlaşmazlıklarında uyumun sağlanmasında İK yöneticileri etkin rol oynamıştır	+	+	+	+
Soru 8: İK yöneticileri birleşme sonrasında yeni organizasyonda yer alacak elemanların seçiminde etkin rol oynamıştır	+	+	+	+
Soru 9: Birleşme sonrasında firmanızda moral ve motivasyon artmıştır	-	+	+	+
Soru 10: Birleşme sonrasında firmanızda bireyler arası çatışma artmıştır	-	-	-	-
Soru 11: Birleşme sonrasında firmanızda yabancılaşma artmıştır	-	+	-	+
Soru 12: Birleşme sonrasında firmanızda dedikodu, işi ve işvereni kötüleme artmıştır	-	-	-	-
Soru 13: Birleşme sonrasında firmanızda stres artmıştır	-	+	+	-
Soru 14: Birleşme sonrasında firmanızda yorgunluk artmıştır	-	+	-	-
Soru 15: Birleşme sonrasında firmanızda işten çıkarılma korkusu ve güvensizlik artmıştır	-	-	+	+
Soru 16: Birleşme sonrasında İK yöneticileri tarafından gerekli sinerji oluşturulmuş ve ekip ruhu daha çok ön plana çıkarılmış / teşvik edilmiştir.	+	+	+	+
Soru 17: Birleşme sonrasında İK'ya yönelik uygulamalarda adalet ve hakkaniyet ilkeleri doğrultusunda olabildiğince şeffaf ve katılımcı bir yaklaşım sergilenmiştir	+	+	+	+
Soru 18: Ortak örgüt kültürü ve vizyonu konusunda size eğitim verilmiştir.	+	-	+	+
Soru 19: Birleşme sürecinde sistem altyapısıyla ilgili yeterli düzeyde eğitim alınmıştır.	+	+	+	+
Soru 20: Birleşme sonrası eğitim kalitesi birleşme öncesi yapıya göre daha etkinleştirilmiştir.	-	-	-	-

Özetlemek gerekirse tablo 78'teki gibi cinsiyet, kıdem, yaş ve ünvan gibi demografik değişkenler bazında, bazı sorulara verilen cevaplarda önemli farklar bulunduğu gözlenmektedir. Örneğin soru metni "Birleşme sonrasında firmaların birleşmesini yönlendiren üst düzey yöneticilerin sizinle temasları artmıştır" olan 4.soruda tüm demografik değişkenler bazında önemli fark gözükmemektedir. Bunu da şu şekilde yorumlamak mümkündür; birleşme sonrasında üst düzey yöneticilerin erkeklerle teması kadınlara göre daha çok artmıştır. Üst düzey yöneticiler çalışanlarla temaslarında onların kıdemine önem vermişlerdir. Aynı şekilde yöneticiler çalışanlarla temaslarında

onların yaşına önem vermişlerdir. Benzer şekilde yöneticiler çalışanların temaslarında onların ünvanına önem vermişlerdir. İş dünyasında yaş, kıdem ve ünvan arttıkça çalışanların olgunluğu ve vizyonu artacağı için yöneticilerin de birleşme sonrası yaş daha büyük, kıdemi daha fazla, ünvanı daha yüksek çalışanlarla daha çok görüşmesi gayet normaldir. Yöneticilerin birleşme sonrası erkeklerin görüşlerini kadınlara göre daha çok almaları ise ataerkil bir toplum olduğumuz düşünüldüğünde bu gerçeğin iş hayatında da uygulandığını göstermektedir. 4. soruda olduğu gibi tüm demografik değişkenler bazında cevaplar arasında önemli derecede farklar bulunan diğer sorular; 6,7,8, 16,17 ve 19'dur. Dolayısıyla "iletişim, bilgilendirme ve yönlendirme" altbaşlığında 6,7 ve 8 numaralı sorularda, "moral ve motivasyon" altbaşlığında 16 ve 17 numaralı sorularda, "eğitim" altbaşlığında ise 19 numaralı soruda demografik değişkenler bazında önemli farklar olması insan kaynaklarının temel fonksiyonlarından olan bu üç altbaşlıkta insan kaynaklarının belli fonksiyonlarını yerine getirirken kıdem, ünvan gibi değişkenleri önemli ölçüde gözönüne aldığını göstermektedir.

İnsan kaynakları bölümü yöneticisi ile anket sonuçları incelendiğinde kendisi de anket sonuçlarının birleşme sürecinde yaşananlar ile uygunluk gösterdiğini ifade etmiştir. Özellikle birleşme sırasında beklentileri diğer ünvan gruplarına göre daha yüksek olan müdür ve üstü kadroyla daha çok görüşüldüğü ve onların fikirlerinin daha çok alındığını belirtmiştir. Bu da anket sonucunda ünvan bazında cevapların neden bu kadar değiştiğini de açıklamaktadır.

Başka bir nokta da ankette "Moral ve Motivasyon" başlığı altında incelenen sorulara verilen olumlu cevapların birleşme sürecinde yaşananlar ile birebir uyum göstermesidir. İnsan kaynakları bölümü yöneticisinin ifadesine göre çalışanların bu sorulara verdiği yüksek oranlı olumlu cevaplar gerçek hayatta birleşme sırasında firmadan ayrılan fakat gittiği işyerlerinden kısa süre sonra firmaya tekrar geri dönen ve dönüş nedenlerini firmadaki "Moral ve Motivasyon" olarak ifade eden çalışanlarla birebir örtüşmektedir.

Sonuç olarak tasarlanan ankete verilen cevapların insan kaynakları bölümü yöneticisinin de teyit ettiği şekilde birleşme sürecinde yaşananlarla birebir örtüşmesi yapılan çalışmanın güvenilirliğini göstermektedir. Birleşmeler sırasında görülen en önemli insan kaynakları sorunları arasında yer alan iletişimden kaynaklanan sorunlar iletişim altbaşlığının ortalamasının 2,26 / 3 olduğunu ve bu birleşmede böyle ciddi bir sorun

yaşanmadığını göstermektedir. Yine kültür farklılıklarından kaynaklanan, işten çıkarmadan kaynaklanan ve istihdam edilecek personelin belirlenmesiyle ilgili sorunlar; moral ve motivasyon altbaşlığındaki sorularla incelenmiş, moral altbaşlığının ortalamasının 2,54 / 3 olması birleşme sırasında bu sorunların yaşanmadığını ortaya koymuştur.

Anket sonuçlarına ve birleşme sırasında gözlenen tespitlere göre insan kaynakları yönetiminin, daha çok yaşı büyük, kıdem süresi fazla ve ünvanı yüksek olan personeli daha çok bilgilendirdiği, daha fazla motive ettiği ve daha fazla eğitim verdiği tespit edilmiştir. Buna karşılık yaşı daha düşük, kıdem süresi daha az, alt kademe ünvanına sahip personeli bilgilendirme, motive etme ve eğitmede zorluk çektiği görülmektedir. Bunun nedeni insan kaynakları tarafından yöneticilerle yapılan toplantılardaki bilgilendirmelerin ve verilen mesajların bu yöneticiler tarafından alt kademe personellerine iletilmesinde aksamalar yaşanmasıdır.

Birleşmenin amaçları ve bu amaçların gerçekleştirilme oranı açısından sonuçlar değerlendirildiğinde iki kurumun toplam şube sayısının iki katına çıktığı böylelikle daha fazla müşteriye ulaşma ve hizmet ağının genişlediği, kurumların gerçekleştirmiş oldukları işlemlerin bir çatı altında toplanması nedeniyle operasyon giderlerinde önemli tasarrufların sağlandığı, yaygın şube ağı ile birlikte gelişen ve büyüyen müşteri portföyünün, bankacılıkta önemli bir yer tutan komisyon ve diğer bankacılık hizmet gelirlerinin artmasına olanak sağladığı, iki kurumun birleşmesi sonucunda ortaya çıkan yaklaşık 3 milyar dolarlık büyüklüğün büyük bir rekabet avantajı oluşturduğu birleşmeden önce iki kurumun bu sektördeki toplam payının % 1' in altında olduğu birleşme sonrasında Türk Bankacılık sektöründe ilk 10 içerisinde yer aldıkları elde edilen bu stratejik faydaların ötesinde birleşme sonrasında elde edilen büyüklük, yaygın şube ağı ve geniş müşteri tabanı bu yeni kurumun rekabeti yönlendirici bir güce ulaştığı söylenebilir. Stratejik birleşmelerde iki şirketin birleşmesi sonucunda sadece matematiksel bir büyüklüğün değil; yeni pazarlar, yeni ürünler, ve ölçek ekonomisinin avantajları gibi birçok faydanın kazanıldığı düşünüldüğünde Family Finans ve Anadolu Finans'ın böyle bir birleşmeyi gerçekleştirdiği açık bir şekilde ifade edilebilir.

Çalışmanın, İnsan Kaynakları Yönetiminin rolüne yönelik (iletişim-motivasyon-eğitim, kurum kültürü oluşturma- değişim ve yeniden yapılanma) sonuçları değerlendirildiğinde

İnsan Kaynakları Yönetiminin iletişim faaliyetleri konusundaki performansı istenen düzeyde gerçekleşmemiştir. Kurum içinde iletişimin büyük ölçüde tek yönlü olarak (üst-alt ve üst kadame seviyesinde) sürdürüldüğü ve iletişim kanallarının olması gereken şekilde açık olmadığı belirlenmiştir. Böyle bir sonucun ortaya çıkmasındaki en önemli nedenler arasında birleşme sürecinin kısa olması nedeniyle etkin bir plan ve stratejinin geliştirilememesi personel sayısının bir anda iki katına çıkması ve bu konuda yaşanan kültürel çatışmalardan kaynaklanan iletişim eksikliği, kısa sürede büyük bir sorumluluğun altına girilmesi nedeniyle yaşanan kaos ortamı, motivasyon eksikliğinden kaynaklanan ve iletişime etki eden unsurlar, Kurum içerisinde etkin bir iletişim çabalarının yerine getirilmediğini göstermektedir. Anket formunda yer alan iletişim ile ilgili 4 ifadenin genel ortalamasına bakıldığında çalışanların iletişimin etkinliği ile ilgili ifadelerine verdikleri cevapların genel ortalaması 1.99 olarak gerçekleşmiş olduğu görülecektir.

Bu sonuçla birlikte İKY' nin iki farklı kültürden gelen çalışanları bir örgüt kültürü altında topladığı ve bu konuda etkin çalışmaların yapıldığı görülmektedir. Kurum kültürünün oluşturulması ve sürdürülmesine yönelik yapılan faaliyetler arasında birleşecek olan kurumlar arasında çalışanların birbirlerine ziyaretler düzenlemesi, örgüt kültürünün oluşturulması ve sürdürülmesine yönelik eğitim seminerlerinin bir şekilde verilmesi, şubeler arası personel değişiminin uygulanmasıyla iki kurum hakkında bilgilerin elde edilmesi ve çalışanların birbirlerine daha yakın olmaları amacıyla çeşitli aktivitelerin gerçekleştirilmiş olması ve Anket formunda yer alan Örgüt kültürü ile ilgili ifadelerin genel ortalamasınının 2. 43 olarak tespit edilmesi İnsan Kaynakları bölümünün örgüt kültürünü kısa bir sürede kurum içerisinde tesis ettiğini konusunda önemli ipuçları vermektedir.

Değişim ve yeniden yapılanma sürecinde yaşanan olumsuzlukların bertaraf edilmesinde insan kaynakları etkin bir rol oynamış ve yeni organizasyonda çalışacak olan elemanların belirlenmesi, elemanların kariyer planı, özlük hakları, organizasyondaki yeri, tayin ve terfilerin gerçekleştirilmesi konusunda hızlı ve stratejik kararlar vererek kurumun birleşme stratejisinde önemli bir rol oynamıştır. Anket formunda yer alan ve değişim ve yeniden yapılanma sürecine yönelik olan Likert ölçekli sorularda genel

ortalama 2.54 olarak çıkmıştır. Bu sonuç değişim ve yeniden yapılanma sürecinde İK bölümünün stratejik bir rol oynadığını açıkça ortaya koymaktadır.

İnsan Kaynakları Yönetiminin çalışanların moral ve motivasyonlarındaki rolü açısından değerlendirildiğinde çalışanların moral ve motivasyonlarının İKY'nin faaliyetleri ile arttığı yapılan anket çalışmasında görülmektedir. Likert ölçekli ifadelerin sonuçlarına baktığımızda katılımcıların moral ve motivasyona yönelik ifadelerden elde edilen ortalamaların tüm genel ortalamalar içerisinde en yüksek skoru (ort.2.54) elde ettiği görülmektedir.

Yani İKY'nin bu süreçte moral ve motivasyonun sağlanması ve yüksek tutulmasında önemli ve etkin bir rol oynadığı belirlenmiştir. İnsan kaynakları Yönetiminin moral ve motivasyonu arttırmaya yönelik çalışmaları arasında, yer alan yeni misyon ve vizyon hedeflerinin yüksek tutulması, İKY tarafından iletilen mesajların gelecek için hep olumlu hedefler belirtmesi, özellikle FF çalışanlarının oluşturulan bu yeni kurumu içselleştirmesi, İKY'nin yapmış olduğu kariyer ve özlük haklarında önemli ilerlemelerin olması böyle bir sonucun oluşmasına katkı sağlamıştır.

İKY'nin iş gören eğitim konusundaki performansı ele alındığında İKY'nin birleşme sürecinde ve hemen sonrasındaki eğitim çalışmalarında yeterli derecede etkin olmadığı ancak verilen eğitimlerin kalite açısından olumlu olduğu katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. anket çalışmamızda eğitimin kalite açısından yükseldiği yönünde fikir birliği içerisinde olan katılımcıların genel ortalaması 2.60 iken, yeterli düzeyde eğitimlerin verilmediği konusunda fikir birliği içerisinde olan katılımcıların ortalaması 2.44 olarak gerçekleşmiştir. Bunun nedenleri arasında verilen eğitimlerin daha çok üst düzey personele verildiği birleşme sürecinin çok kısa olması bu nedenle eğitim çalışmalarının istenen etkinlikte uygulanmadığı, ve bunlara bağlı olarak eğitimlerin verimli olmadığı söylenebilir.

Elde edilen bu sonuçlar ve değerlendirmeler neticesinde yapılması gerekenler ve bu konudaki önerilerimizi kısaca şöyle özetleyebiliriz;

İletilmek istenen mesajların çalışanların tamamına ulaşip ulaşmadığını veya mesajların doğru algılanıp algılanmadığı konusunun çeşitli yöntemlerle denetlemesi, ortak yazışma platformu oluşturarak personelin geri bildirimlerini iletmesine imkan

sağlaması, tüm personelin dahil olabileceği, yönetimin mesajlarının açıkça iletilip personelin görüşlerini belirtebileceği bölgesel toplantıların yapılması, belirsizlik ve kaos ortamının bir an önce ortadan kalkması amacıyla kritik noktalardaki çalışanların çok kısa sürede belirlenmesi, kültür farklılıklarından kaynaklanan sorunların giderilmesi, birleşen iki şirketin farklı bölümlerinde çalışan elmanlar arasında rotasyon yapılarak iki şirket çalışanlarının kaynaşmalarının sağlanması, benzer performansa ve benzer özelliklere sahip personelin ücret ve özlük hakları açısından aralarındaki önemli farkların giderilmesi, vizyon, misyon, ortak hedefler hakkında eğitim ve toplantılar yapılması, bu toplantılarda verilen mesajların tüm personele ulaşmasının sağlanması, yönetimin tutarlılık ve güvenilirliği sağlamak açısından toplantılarda verdiği mesajlardan farklı hareket etmemesi, yönetimin kurumsal prosedürleri ve yönetmelikleri belirleyerek kurumsal yapıya uygun hareket etmesi, iş süreçlerinin ve görev tanımlarının açık, net ve yazılı olarak personele iletilmesi.

Gelecek araştırmacılar için incelenek konular; tasarlanan ankette ele alınan “İletişim, bilgilendirme ve yönlendirme”, “Moral ve motivasyon” ve “Eğitim” altbaşlıklarına eklemeler yapılması veya bu çalışmada yapılan istatistiksel analizlerin yanında yeni istatistiksel analizlerin yapılması olabilir. Bununla birlikte farklı sektörlerde gerçekleşen birleşmeler incelenerek sektör bazında birleşme sürecinde farklılıklar olup olmadığı da incelenebilir.

KAYNAKÇA

- AKÇAKOCA, Engin (2001), “Bankacılık Sektörü (Soru-Cevap)”, *İktisat Dergisi*, Sayı: 413, Kasım.
- AKGÜÇ, Öztin (1989), *100 Soruda Türkiye’de Bankacılık*, Gerçek Yayınevi, İstanbul.
- AKGÜÇ, Öztin (1974), *Cumhuriyet Dönemi’nde Bankacılık Alanında Kurumsal Gelişmeler*, Banka ve Ekonomik Yorumlar, Ahmet Sait Matbaası, İstanbul.
- AKGÜÇ, Öztin (1975), *Cumhuriyet Döneminde Bankacılık Alanındaki Gelişmeler*, TBB Yayınları, No. 71, Konferanslar Serisi, No: 2, Ankara.
- AKMAN, Vedat (1999), *Gelecek Yüzyılın Gündemi; Yeni Oyunun Yeni Kuralları Globalleşen Sermayenin 21. Yüzyıl Planı*, Rota Yayınları, İstanbul.
- AKYÜZ, Ö.Faruk (2001), *Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- ALPARSLAN, Melike (2000), “Bankacılık Sistemlerinde Düzenleyici Rejim ve Temel İlkeleri”, *Bankacılar Dergisi*, Sayı: 34, Eylül.
- ALTAY, N. Oğuzhan (2002), “Türk Bankacılık Sektöründe Füzyon”, *İktisat, İşletme ve Finans Dergisi*, Yıl: 17, Sayı:195, Haziran.
- ALTUNBAŞ, Y., D. Marques (2007), “Mergers and acquisitions and bank performance in Europe: The role of strategic similarities”, *Journal Of Economics & Business*
- ALTUNIŞIK, R., R. Coşkun, E. Yıldırım ve S. Bayraktaroğlu (2002), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Sakarya Kitabevi, Adapazarı.
- ARSEVEN, Ahmet (2001), *Alan Araştırma Yöntemi: İlkeler, Teknikler, Örnekler*, Genişletilmiş 4. Baskı, Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, Ankara.

- ARSLAN, Yüzgün (1982), *Cumhuriyet Döneminde Türk Banka Sistemi (1923-1981)*, Der Yayınevi, İstanbul.
- ARTAN, Sinan (1997), “İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemli Güncel Konusu: Ücret Yönetimi”, *Human Resources*, Temmuz.
- ARTUN, Tuncay (1983), *İşlevi, Gelişimi, Özellikleri ve Sorunlarıyla Türkiye’de Bankacılık*, Tekin Yayınevi, İstanbul.
- ASLAN, Bader (2000) *Birleşme ve satınalmalarda İnsan Kaynakları, Bulmacanın Eksik Parçası*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- ASLAN, Bader (1998) (Sherman, J. Andrew’dan aktaran), *Mergers And Acquisitions From A To Z: Strategic and Practical Guidance for Small- and Middle-Market Buyers and Sellers*, Amacom, USA.
- ATAAY, İsmail (1985), *İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.
- ATAMAN, Göksel (2001) *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*, 1.Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- AYDIN, Nurhan (1990), *İşletmelerin Birleşmesinde Finansal Analiz ve Bir Uygulama Örneği*, TOBB Yayın No: Genel 150.
- AYTEKİN, Haluk (2000), “1945-1960 Dönemi Özel Sektör Bankacılığının Yükselişi, Uzman Gözüyle Bankacılık”, Yıl: 7, Sayı: 30, Şubat.
- BAKAN, Sumru (2001), “Osmanlı’dan Günümüze Türk Bankacılık Kesimi”, *İktisat Dergisi*, Sayı: 417, Eylül.
- BARUTÇUGİL, İsmet (2004), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayınları, İstanbul.

- BEARDWELL, I ve Len Holden (1994) *Human Resource Management: A Contemporary Perspective*, Pitman Publishing, U.K.
- BECHER, David (2000), “The Valuation Effects of Bank Mergers”, *Journal Of Corporate Finance*, Vol 6.
- BERK, Niyazi (1999), *Bankacılığın Dışa Açılması ve Dış Kredi İlişkisi*, YKB AŞ. Yayınları, No: 4.
- BİGİN, M. Hüseyin (2003), “Türkiye’de İşsizliğin Yapısal Analizi”, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt V, Sayı 19, Yıl 9, Ocak.
- BUDAK, G., G. Budak, İ. Akat (1999) *İşletme Yönetimi*, Barış Yayınları, İzmir.
- BYARS, L. Loyd ve Leslie W. Rue (1997) *Human Resource Management*, Van Hofman Press Inc., USA.
- CANSIZLAR, Doğan (2001), “Bankacılık ve Sermaye Piyasası”, *İktisat Dergisi*, Sayı: 417, Eylül.
- CAREY, Danis (19??), “Lessons from Master Acquirers: A CEO Roundtable on Making Mergers Succeed”, *Harvard Business Review Article*
- CÜCELOĞLU, Doğan (1997) *Yeniden İnsan İnsana*, 15.Baskı, Remzi Kitapevi, İstanbul.
- ÇAM, Esat (1995) *Siyaset Bilimine Giriş*, 4.Baskı, Der Yayınları, İstanbul.
- ÇELİK, Faik (2001), “Türk Bankacılığında Risk Yönetimi Yönetmeliği Dönemi ve Piyasa Riski Ölçüm Metodları”, *İktisat Dergisi*, Sayı: 417, Eylül.
- ÇOLAK, Ö. Faruk ve Ş. Altan (2002), “Toplam Etkinlik Ölçümü: Türkiye’deki Özel ve Kamu Bankaları İçin Bir Uygulama”, *İktisat, İşletme ve Finans Dergisi*, Yıl: 17, Sayı: 196, Temmuz.

- DANIŞMAN, Rıfat (2000), *İmdat! Birleşiyoruz!*, Arthur Andersen 2001`e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması, Sabah Yayınları, İstanbul.
- DAVID, Fred (2007), *Strategic Management: Concepts and Cases*, Prentice Hall, New Jersey.
- DEMİR, Osman (2000), “2000 Yılı Sonunda Yaşanan Finansal Kriz ve Uygulanan İstikrar Programı Üzerine Düşünceler”, *İktisat, İşletme ve Finans Dergisi*, Sayı: 172, Temmuz.
- DENİZ, Nevin (1999), *Global Eğitim*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- DİNÇER, Ömer (1998), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 5.Baskı, Timaş Yayınları, İstanbul.
- DORA, Johnson (2000), “Harmony of Opposites”, *Shopping Center World*, Vol.29, No.5, Mayıs.
- DÜREN, A. Zeynep (2000), *2000`li Yıllarda Yönetim*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- ERÇEL, Gazi (2000), “Konuşmalar-1999, Türk Bankacılık Sistemi”, *TCMB*, Şubat, Ankara.
- ERÇEL, Gazi (2000), “Konuşmalar-1999, Bankacılıktaki Son Gelişmeler”, *TCMB, İKV-AKDENET*, Eylül, İstanbul.
- ERDOĞAN, Necmettin (1999), *Şirket Birleşmeleri*, Atilla Yayınları, Ankara.
- ERDOĞAN, Niyazi (2002), *Dünya ve Türkiye`de Finansal Krizler, (Türk Bankacılık Sektöründe Yeniden Yapılandırma Uygulamaları-Kamu Bankaları Deneyimi)*, Yaklaşım Yayınları, Haziran.
- ERDÖNMEZ, P.Ataman (2001), “Sistemik Banka Yeniden Yapılandırmasına Teorik Yaklaşım”, *TBB, Bankacılık ve Araştırma Grubu*, Haziran. www.tbb.org.tr

ERKAL, Mustafa (1996), *Sosyoloji*, 7.Baskı, Der Yayınları, İstanbul.

ERKMENOL, Adnan (1997), *Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, TÜSSİDE yayını, Kocaeli.

FINDIKÇI, İlhami (2001), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 3.Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul.

GREER, Charles (1995), *Strategy and HR: A General Managerial Perspective*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

GULATI, R. (1998), “Alliances and Networks”, *Strategic Management Journal*, Vol.19

GÜZELCİK, Ebru (1999), *Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

HOFSEDE, Geert (1997), *Cultures and Organizations Software of The Mind*, The McGraw-Hill Companies Inc., Newyork.

http://www.kobifinans.com.tr/bilgi_merkezi/020601/432, 24.04.2007

http://bigpara.ekolay.net/m3/bigyazar_detay.asp?id=593172, 17.06.2007

http://paribus.tr.googlepages.com/o_yildirim.doc, 21.06.2007

http://www.dp.org.tr/ARGE/belgeler/Bankacilik_Sektoru_Genel_Degerlendirmesi-08052007.pdf, 20.06.2007

KAYNAK, Tuğray (200?), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul.

KESKİN, Ekrem (2000), “1999 Yılında Türk Bankacılık Sistemindeki Gelişmeler”, *Bankacılar Dergisi*, Sayı: 33, Haziran.

KEYDER, Nur (2001), “Türkiye’de 2000-2001 Krizleri ve İstikrar Programları”,

İktisat, İşletme ve Finans Dergisi, Sayı: 183, Haziran.

KILIÇ, Yalın (200?), “Rekabet Politikası Açısından Birleşme ve Devralmalar”, *DPT*
Yayın No:2509.

Kobi Bilgi (2007), http://www.kobibilgi.com/dosya_sbir3.asp 21.04.2007

KNAPP M., Alan Gart ve Mukesh Chaudhry (2006), “The Impact Of Mean Reversion
Of Bank Profitability On Post-Merger Performance In The Banking
Industry”, *Journal Of Banking & Finance*, Vol. 30.

KOCAİMAMOĞLU, Sururi (1977), *Bankacılık Ansiklopedisi*, Türkiye İş Bankası
Kültür Yayınları, No: 208, Faydalı Eserler Dizisi: No: 10, Ankara.

KOÇEL, Tamer (2001), *İşletme Yöneticiliği*, 8.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

KOTTER, John P (1995), “Değişimi Yönetmek: Dönüşüm Çabaları Neden Başarısız
Kalıyor?”, *Harvard Business Review*, Mart-Nisan.

KUZEYLİ, Saide (2000), “Şirket Birleşmeleri ve Satın Almalarda İnsan
Kaynaklarının Rolü”, *Arthur Andersen 2001'e Doğru İnsan kaynakları
Araştırması*, Sabah Yayınları, İstanbul.

LEGARE, Thomas L (1998), “*The Human Side of Mergers and Acquisitions:
Understanding and Managing Human Resource Integration Issues*”, *Human
Resource Planning*, Volume 21.1.

MAKAS, Recep (2003), “İş Güvencesinin Muhtemel Ekonomik ve Sosyal Etkileri”,
Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt V, Sayı 19, Yıl
9, Ocak.

MARIOTTI, John (2000), “The Opposite of Synergy”, *Industry Week*, Vol.249, No.5,
Mart.

MILLER, R. ve Glen, J. D. (1996), *International JVs in Developing Countries, Discussion Paper*, International Finance Corporation, Washington.

MOORHEAD, G. ve Ricky W. Griffin (2005), *Organizational Behaviour*, Fourth Edition, Houghton Mifflin Com., USA.

MORRISON, A.J. (1994), "Marketing Strategic Alliances", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 6 (3).

NOE, R., J. Hollenbeck, B. Gerhart ve P. Wright (1996), *Human Resource Management: Gaining A Competitive Advantage*, Irwin Mc-Graw Hill, USA.

www.oecd.org.tr , 20.07.2007

OSLAND, G. E. ve A. Yaprak (1993), *A Process Model on the Formation of Multinational Strategic Alliances*, New York.

ÖZGELDİ, Mürşide (2001), *Şirket Birleşmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi ve Bir Örnek Olay Çalışması*, Basılmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ÖZGEN, H. (1995), "İşletmelerarası Stratejik İşbirlikleri ve Türkiye Açısından Bir Değerlendirme", *III. Yönetim Kongresi*, İTÜ.

ÖZKAN, Turgut (1999), "Ulusal ve Uluslararası Bankacılıkta Rekabet", *İktisat Dergisi*, Sayı: 387, Şubat-Mart.

PARASIZ, İlker (2000), *Para Banka ve Finansal Piyasalar*, Ezgi Kitabevi Yayınları, 7. Baskı, İstanbul.

PARASIZ, İlker (1998), *75 Yılda Paranın Serüveni, Türkiye'de Bankacılığın Tarihsel Gelişimi*, Tarih Vakfı Yayınları, İstanbul.

- POROY, R., Ü.Tekinalp ve E.Çamoğlu (1995), *Ortaklıklar ve Kooperatif Hukuku*, Beta Basın Yayın ve Dağıtım A.Ş., 6. Basım, İstanbul.
- RAD T.A. ve Luuk Van Beek (1999), “Market Valuation Of European Bank Mergers”, *European Management Journal*, Vol 17, No 5.
- RHINESMITH, Stephen H. (2000), *Yöneticinin Küreselleşme Rehberi*, Çev. Gülden Şah, Sabah Kitapları, İstanbul.
- RHOADES, Stephen (1998), “The Efficiency Effects Of Bank Mergers: An Overview Of Case Studies Of Nine Mergers”, *Journal Of Banking & Finance*, Vol. 22
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1.Baskı, Ezgi Kitapevi, Bursa.
- SAYILGAN, Şevket (1999), “Türk Bankacılık Sektörünün Sorunları ve Çözüm Önerileri”, *Finans Dünyası*, Sayı: 117, Eylül.
- SULAOĞLU, Taylan (2001), *Entellektüel Sermaye ve İnsan Kaynaklarının Entellektüel Sermaye İçindeki Yeri*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ŞAHİN, Hüseyin (2000), *Türkiye Ekonomisi, (Tarihsel Gelişimi-Bugünkü Durumu)*, Ezgi Kitabevi Yayınları, 6. Baskı, Bursa.
- TEZER, Öcal (1992), *Türk Banka Sistemi*, Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları: 59, Emel Matbaacılık Sanayi Ltd. Şti., Ankara.
- THOMPSON, A. ve A.J. Strickland (1993), *Strategic Management: Concepts and Cases*, Irwin, U.S.
- ULRICH, Dave (1998), *A New Mandate For Human Resource*, Harvard Business Review, Ocak-Şubat.
- UYARGİL, Cavide ve diğ. (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul Üniversitesi

İşletme Fakültesi Yayını, 2.Baskı, İstanbul.

UYGUR, Ercan (2001), “2000 Kasım ve 2001 Şubat Krizleri Üzerine Değerlendirmeler”, *Mülkiyeliler Birliği Dergisi*, Sayı: 227, Mart-Nisan.

UZUNÇARŞILI, Ü., M. Toprak ve O. Ersun (2000), *Şirket Kültürü ve İş Prensipleri*, Yayın No:2000-4, İstanbul Ticaret Odası Yayını, İstanbul.

WALKER, James ve K. Price (2000), “Why Do Mergers Go Right?”, *Human Resource Planning*, Volume 23.

WESTON, K. Siu (1998), *Takeovers, Restructuring and Corporate Governance*, Upper Slide River, N.J., Prentice Hall.

WILLIAM P. A., P.L. Perrewe ve K.M. Kacmar (1996), *Strategic Human Resource Management*, 2.Baskı, The Dryden Press, Orlando, Florida.

YAVUZER, İhsan (2000) *Birleşen Şirketler Birleşen Kültürler*, Arthur Andersen 2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması, Sabah Yayınları, İstanbul.

YAZICI, Zeynep (2000), “1900-1923 Dönemi: Osmanlı'dan Cumhuriyet'e, Uzman Gözüyle Bankacılık”, Yıl: 7, Sayı: 30, Şubat.

“İş Güvencesi İş Hayatını Nasıl Değiştirecek?” (2003), *Hürriyet İnsan Kaynakları*, Sayı:388.

4773 Sayılı Kanun, (İş Güvencesi Yasası) “İş Kanunu, Sendikalar Kanunu ile Basın Mesleğinde Çalışanlarla Çalıştıranlar Arasındaki Münasebetlerin Tanzimi Hakkında Kanunda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun”, *Resmi Gazete*: 248473

EKLER

EK 1: TFKB İK Müdürü ile Diğer Müdür ve Yönetmenleri ile Yapılan Yarı Yapılandırılmış Mülakat

Soru 1. Birleşmenin her iki şirketin personeli üzerinde olumsuz psikolojik sonuçları oldu mu?

Cevaplar : Evet birleşmenin olumsuz psikolojik etkileri oldu. Birleşme sırasında üst yönetimin çoğunlukla Anadolu Finans çalışanlarından oluşturulmasının nedeniyle özellikle Family Finans çalışanlarının baskı, ortada kalma, sahipsizlik, geleceğe ve kariyerlerine dair kaygı hissettikleri gözlemlenmiştir. Konu birim ve şubeler bazında değerlendirildiğinde görülmektedir ki birim veya şubenin yöneticisi hangi şirketten geliyorsa (Family veya Anadolu) diğer şirketten olan çalışanlar bu tür olumsuz duyguları tecrübe etmiştir. Bu psikolojik olumsuzlukların yaşandığı çalışanların söylemlerinden veya hareketlerinden algılanıyordu.

Soru 2. Birleşme sırasında FF çalışanlarının yeni oluşumla ilgili algılamaları ne yöndeydi?

Cevaplar : Family Finans personeli eski kurumlarındaki işleyiş ve ortam ile yeni oluşumu kendi aralarında kıyaslama eğilimi gösteriyorlardı. Kendi arasında kıyaslamalar yapıp, yeni oluşuma olumsuz bakıyor, bunun sonucu olarak ta değişime direnç gösterme, dedikodu ve negatif enerji yayılması gibi olumsuz durumlara sebep olabiliyorlardı. Yeni oluşuma karşı oluşan ilk negatif algılardan bazıları şu şekildeydi; “bizde personel arası diyaloglar daha samimi idi”, “sosyalleşme daha fazla idi”, “insanlar daha medeni idi”, “yemekler daha güzel idi”, “servisler daha kaliteli idi”, “yöneticilerle mesafe bu kadar uzak değildi”, “kıyafet daha serbest idi”, “mesai saatinde daha fazla mola verip dinlenme imkanı olabiliyordu” gibi.

Soru 3. Yeni oluşumda şirket içerisinde bilgi eksikliğine bağlı olumsuzluk yaşandı mı?

Cevaplar : Evet, yaşandı. Bilgi aktarımı eksikliğinin en olumsuz sonucu bir takım dedikoduların ortaya çıkması oldu. Genel müdürün belirlenmesi öncesinde bu tür dedikoduları önlemek için her iki şirketin yönetim kurulu ile genel müdür ve

yardımcılarının katıldığı toplantılardaki alınan kararlar, birleşmede izlenecek yollar ve son gelişmelerle ilgili duyurular atılmış, her şirket kendi yöneticileri ile bilgilendirme toplantıları yapmış ve bu bilgiler birim-şube yöneticileri tarafından alt kademelere ulaştırılmıştır. Ancak bu süreçte yapılan bilgilendirme toplantılarının alt kademelere tam olarak ulaştırılmadığı, yanlış bilgilerin ve dedikoduların da çalışanlar arasında dolaştığı görülmüştür. Genel müdür ve üst yönetim belirlendikten sonra bu toplantılar daha belirgin ve tek kaynaktan çıkan bilgilerle personele ulaştırılmış, bölgesel toplantılar yapılmış, yanlış bilgi, dedikodu ve zarar verici konuşma ve çatışmalardan kaçınılması için duyurular yapılmıştır. Ancak tüm bu çalışmalar bir takım dedikodu ve çatışmaların tamamen ortadan kalkması için yeterli olmamıştır.

Soru 4. Birleşme kararının alınmasından birleşmenin tamamlanmasına kadar geçen süre ne kadardır? Bu sürenin uzun olmasının çalışanların performansları ve motivasyonlarına, daha da önemlisi işletmenin performansına olumsuz bir etkisi oldu mu? Bu olumsuzlukları gidermek için İK ne tür bir çalışma programı gerçekleştirdi?

Cevaplar : Süre 4-6 ay kadardır. Sürenin uzaması belirsizlik ortamı oluşmasına, yanlış bilgi ve dedikoduların personel arasında yayılarak personelin motivasyonunun bozulmasına ve şirketin performansının bir çok yönden durgunluk sürecine girmesine sebep olmuştur. Ayrıca bu süreçte kariyer planları doğrultusunda terfi ve ücret artışları askıya alındığında bir kısım personelin beklentileri karşılanmadığı için rakip şirketler bu kişileri kendi şirketlerine transfer ettiler. Bu da şirketin iyi ve yetişmiş elemanlarının kaybına sebep olmuştur.

Bu olumsuzlukları gidermek için her iki şirketin ayrı ayrı İK yöneticileri görevde olduğu için ortak bir İK politikası oluşturup, ortak hareket etmek mümkün olmamış ve fikir ayrılıklarından kaynaklanan problemlerle karşılaşmıştır.

Soru 5. Yeni oluşumda işletmeden ayrılan birim veya şube yöneticisi oldu mu? Bu durum (amirlerinin ayrılması) bölüm çalışanlarında nasıl bir etki yaptı?

Cevaplar : Hem birimlerden hem de şubelerden ayrılan yöneticiler oldu. Yöneticileri ayrılan çalışanlarda sahipsiz kalma, belirsizlik, geçmiş performanslarının değerlendirilmeyeceği şüphesi ve kariyerlerinde sekteye uğrama korkusu gibi duygulara

sahip oldukları görüldü. Bu bölümlerden yukarıda belirtilen sebeplere bağlı olarak işi bırakan personel oldu.

Soru 6. Bu bölümlerden ayrılan personelin sayısı ve niteliği yöneticisi değişmeyen diğer bölümlerle karşılaştırıldığında aralarında belirgin bir farklılık görülmekte midir?

Cevaplar : Yöneticileri değişen bölümlerle değişmeyen bölümleri karşılaştırdığımızda, birleşme süreciyle birlikte yöneticileri değişen bölümlerde ayrılan personel sayısının belirgin bir şekilde daha fazla olduğu görülmektedir.

Soru 7. İK bu bölümlerdeki personelin moral ve motivasyonlarını artırabilmek, beklentilerine cevap verebilmek için nasıl bir strateji izledi?

Cevaplar : Şubelerdeki personel için genel duyurular ve yöneticiler tarafından yapılan şube ziyaretleri ile yapılan bilgilendirmelerde belirsizlikleri ortadan kaldırmak ve motivasyonu yüksek tutmak üzere çalışmalar yapıldı. Ancak daha fazla yönetici değişikliği yaşayan ve yöneticileri daha fazla ayrılan taraf olan Family Finans Genel Müdürlük çalışanları ile İK Müdürü, ayrı ayrı her biriyle görüştü. Bu görüşmelerde yeni yöneticileri de bulundu. Her bir çalışanın geçmiş performans bilgilerinin ve gelecek kariyer planlarının kayıtlarının yeni yönetim tarafından bilindiği bunun yanında kendilerinin beklentileri ve kaygılarının neler olduğu yönünde karşılıklı görüşmeler yapıldı. Özellikle eğitim ve tecrübesi yüksek, kritik öneme sahip yetkin personel ile şirketin vizyonu, büyüme hedefi, yeni oluşum sonrası kariyer planı açık ve net olarak görüşüldü.

Bu görüşmeler bir çok çalışanın dedikodu ve belirsizlik sonucu oluşan yanlış bilgilerinin ortadan kalkmasına ve mevcut şirketlerinden ayrılmadan birleşme sürecinde aktif görev almalarına önemli bir katkı sağlamıştır.

Soru 8. İK'nın eleman alımlarındaki stratejisi nedir?

Cevaplar : Şirketin büyüme hedefleri doğrultusunda, yöneticilerini yeni elemanlar alıp eğitim ve tecrübe kazandırma yoluyla kendi içerisinden yetiştirme politikası doğrultusunda üniversitelerin 4 yıllık örgün eğitim veren İİBF ile SBF v.b. fakültelerin işletme, iktisat v.b. bölümlerinden mezun olan kişileri işe almaktır.

Soru 9. Bu strateji birleşme sonrası personel planlamasında dikkate alındı mı?

Cevaplar : Bu strateji birleşme sonrası eleman alımlarında büyüme süreci devam ettiği için aynı şekilde uygulamaya devam edildi. Şirketlerin birleşmesi sonrası mevcut elemanların planlamasında ise her ne kadar bu stratejiye göre hareket edilmek istense de bu durum bir çok kişinin işten çıkarılması, bu kişilerin yerine ikame edecek, hizmetlerin devam etmesini sağlayacak yetişmiş elemanların piyasada olmaması sebebiyle dikkate alınmamıştır.

Soru 10. Birleşme sonrası işten çıkarmalar oldu mu? Olduysa sebepleri nelerdi?

Cevaplar : Birleşme sonrası büyüme süreci devam ettiği için ihtiyaç fazlası olarak işten çıkarılanlar olmadı. Ancak yönetici düzeyinde Genel Müdürlük birimlerindeki her iki yöneticiden birisi Genel Müdür ve Yönetim Kurulunun kararı ile işten ayrılmak zorunda kaldı. Performans düşüklüğü sebebiyle çıkarmalar bu dönemde daha zor oldu. Performansının düşük olduğunu kabul etmeyen çalışan bu çıkarmayı birleşme sonucu istenmemesi ve diğer kişisel değerlendirmelere bağladı.

Bunun yanında bilgi işlem sisteminin değişikliğinden kaynaklanan işten çıkarmalar da oldu. Bunun sebebi ise yeni kullanılacak sistemin teknoloji ve yazılım alt yapısını bilmeyen bilgi işlem elemanlarının bir kısmı kendisi ayrıldı, bir kısmı ise işten çıkarıldı.

Soru 11. İşten çıkarılan personelin diğer personel üzerinde olumsuz bir etkisi oldu mu?

Cevaplar : İşten ayrılan veya çıkarılan her personel diğer personel üzerinde olumsuz bir etki oluşturmaktadır. Buna bağlı olarak bu süreçte de işten ayrılan veya çıkarılan personelin diğer personel üzerinde olumsuz etkileri oldu. Özellikle duygusal tepkiler, haksızlığa uğradığını belirtip mağdur duruma düştüğünü ifade edenler, yeni oluşumda daha üst yerlerde görev beklentisinde olup bu beklentisi gerçekleşmediği için ayrıldığını söyleyenler, birleşme sürecinde diğer mağdur olduğunu ifade eden kişilerle daha fazla diyaloga geçip, negatif enerji oluşturdular.

Soru 12. İki bankanın verilerinin birleştirilmesi sırasında özlük hakları ile ilgili sorun yaşandı mı? Bu konuda İnsan Kaynaklarının stratejisi ne oldu?

Cevaplar : Birleşme sürecinde karşılaşılan en önemli problemlerden birisi de personelin özlük haklarının belirlenmesi aşamasında yaşandı. Her iki şirket incelendiğinden ücret yapısı, kariyer planı (ünvan ve görevde yükselme şartları v.b), eğitim durumu ve diğer sosyal haklardan oluşan iki farklı yapı mevcuttu. Birleşme sonrası Anadolu Finans tarafının uyguladığı İnsan Kaynakları süreçleri değerlendirme komiteleri sonunda yeni oluşumda uygulanması kabul edilince Family Finans çalışanlarının tüm özlük hakları, ücret ve ünvan yapıları, eğitimleri, tecrübeleri, performansları, kariyer planları ve organizasyondaki yerleri dikkate alınarak Anadolu Finans çalışanları ile aynı yapıya getirildi.

Bu aşamada Yetkili ünvanları Memur, Şef Yardımcısı, Şef ünvanlarına, Yönetmen ünvanları ise II.Müdür ve Müdür Yardımcısı ünvanlarına dönüştürüldü.

Bu çalışmada her bir personelin tüm geçmiş verileri (eğitim, çalışma süreleri, performans, ödül, ceza, organizasyondaki yeri, aldıkları ücretler) dikkate alınarak bu verilere göre Anadolu Finans uygulamasında her bir kişinin verilerinin hangi ünvan ve ücrete karşılık geldiği araştırıldı, her bir çalışanın yöneticisi ile görüşüldü ve bu çalışmaların neticesinde ortak bir yapı oluşturuldu.

Tüm ünvanlar ortak bir yapıya oturtulduktan sonra özellikle sektördeki çalışma süresi fazla olan tecrübeli elemanların bir kısmından kendilerine bildirilen ünvandan bir üst ünvanı bekledikleri yönünde geri bildirimler oldu. Bu aşamada da beklentileri karşılanmayan bazı personel işten ayrıldı.

Bunun yanında, yeni ünvan yapısına göre belirlenen ücretlere göre Family Finans personelinin önceki ücretlerinde bir miktar artış meydana geldi. Ancak Anadolu Finans personelinin aynı ünvana karşılık gelen ücretlerin daha yüksek olmasından dolayı, aynı ortamda çalışan ve aynı eğitim, tecrübe ve ünvana sahip kişilerin birinin diğerinden fazla ücret alması, önceki ücretlerinden fazla olmasına rağmen Family Finans personelinin bir çoğunu memnun etmedi. Bu durum İK tarafından ortak kültür oluşturma, kaynaşma ve sahiplenme duygularının artırılması, personelin motivasyonunun artırılarak çatışmaların ortadan kaldırılması amacıyla, bir rapor haline

getirilerek farklılıklar ortaya konmuş, farklılıkları ortadan kaldırmak için gerekli bütçe ve yönetim desteği alınarak, Kurumsal yapı çerçevesinde 6 aylık 2 dönem halinde yapılan terfi ve ücret iyileştirme çalışmaları adı altında yeniden düzenlenmiştir.

Ancak 6 aylık iki dönem bir yıllık bir süreci kapsadığından bu bir yıllık süre içerisinde beklentileri gerçekleşmeyen kişilerin bir kısmının işten ayrıldıkları bir kısmının ise sürekli bu konuları gündemde tutarak motivasyon ve performans düşüklüklerine sebep olmuştur.

İK bu süreçte yapılan uygulamanın gerekçelerini yazılı ve toplantılar halinde veya bire bir görüşmelerle anlatmış, tüm uygulamaları yönetmelik haline getirerek kişiye göre farklı uygulamanın yapılmasını önlemiş, yazılı kurallara dayanarak yapılan özlük hakları, terfi ve atamalar gelişen zaman içinde personelin Kurumsal yapıya olan güvenini artırmış ve belirsizlik döneminde beklentisi gerçekleşmediği için ayrılan bir kısım personel tekrar işe dönmek üzere talepte bulunmuşlardır. İK bu dönemde verilen kararların yanlış olabileceğini ve geri dönen personelin çalışmakta olan personel üzerinde pozitif bir etki oluşturacağını düşünerek, ayrılma öncesinde performansında bir problem olmayan, nitelikli elemanların kaybedilmemesi amacıyla tekrar işe alınması yönünde bir politika uygulamıştır.

Soru 13. Birleşme sürecinde iki şirketin çalışanlarının tanışması amacına yönelik herhangi bir etkinlik ve organizasyon yapıldı mı?

Cevaplar : Birleşme sürecinde hem çalışanların birbirini tanımaları, hem de kullanılacak bankacılık sistemini öğretmek amacıyla, öncelikli olarak katılımcıların her iki şirketten eşit sayıda olmak üzere 20 şer kişilik gruplar halinde tüm operasyon elemanlarına eğitim programları düzenlendi.

Ayrıca yeni yapıda Anadolu Finans'ın bilgisayar sistemi kullanılacağından her Family Finans şubesine iki hat çekildi. Her Anadolu Finans şubesinde iki kişi hem bu sistemi diğer kişilere öğretmek, hem de çalışanlarla tanışıp kaynaşmak amacıyla Family Finans şubesine görevlendirildi. Aynı şekilde her Family Finans şubesinden iki kişi hem sistemi öğrenmek, hem de diğer çalışanlarla tanışıp kaynaşmak amacıyla Anadolu Finans şubesine görevlendirildi.

Birleşme sonrasında ise artarak devam eden eğitim programları, şubeler arası eleman değişimleri, üst yöneticilerin katılımıyla oluşan birim ve şube çalışanlarının da katıldığı bölgesel toplantılarla tanışıp kaynaşma ve ortak kültür oluşturma çalışmaları devam etmiştir.

Soru 14. Birleşme sırasında İK olarak hangi konularda zorlandı?

Cevaplar : Ünvan, ücret ve kariyer planlarının denkleştirilmesi birleşme sürecinde İK'nın karşılaştığı en zor konu oldu. Bir diğer konu ise ortak kültürün oluşturulup yeni oluşumun kabullenilerek eski alışkanlıkların ve kültürün unutulması için yapılan çalışmalar.

Soru 15. İki kurumdan herhangi birine ait şubenin kapanması gerekti mi?

Cevaplar : Evet, özellikle küçük illerde iki şube varsa ve birisinin kapanması kararı alınmışsa doğal olarak personel fazlası ortaya çıktı. Bu durumda fazla personeli ihtiyaç olan diğer illerdeki şubelere göndermek en belirgin uygulama olarak görülmektedir. Ancak bu durumda hangi personelin kalıp, hangilerinin tayin edileceği konusunda bir takım zorluklarla karşılaşmıştır. Bu zorluklar; evli olup eşi çalışan personelin başka bir ile taşınması halinde eşinin tayin problemi, bekar olanların ailelerinden uzaklaşıp yeni bir ev ve ortam hazırlamak için karşılaçağı maliyet ve yalnız yaşama problemi, bekar bayan personelin bir kısmının başka bir ile tek başına taşınmasına ailelerinin izin vermemesi gibi problemler sayılabilir.

İK olarak bu tür problemleri ortadan kaldırmak için tayin olacak personeli daha çok eşi çalışmayan evlilerin, gideceğı ilde ikamet edebilecek bekarların, bekarlar içerisinde ailesi izin verebilecek erkek personelin seçimine ağırlık verilmiştir. Bunun yanında, okula giden çocukları olanlar için sömestr tatilini bekleme, ücreti daha yüksek olup ek masraflara katlanabilecek personeli tercih etme gibi kriterlerde bu tür tayinlerde etkili olmuştur.

Soru 16. Şirket birleşmelerinde en stratejik rollerden birisini de insan kaynakları müdürlükleri oynuyor. Bu stratejik rol çerçevesinde birleşme döneminde eğitim uygulamaları çerçevesinde neler yapıldı?

Cevaplar : Birleşme olayının kesinleştiği 2005 yılı 2.Yarisından itibaren Bankanın iş süreçlerinde uygulama birliği sağlamak ve mevcut bilgilerin yenilenmesi/geliştirilmesi amacına yönelik olarak, tüm personelin daha önce almış olduğu eğitimler, geçmiş performansları, kariyerleri ve bunlara bağlı olarak eğitim ihtiyaçları tek veri tabanı altında toplandı. Yeni oluşuma göre uygulanacak kariyer planı doğrultusunda geçmiş veriler de gözönüne alınarak eğitim ihtiyaç analizi çalışması yapıldı. Belirlenen eğitim ihtiyacına göre ise zaman kısıta da dikkate alınarak önem sırasına koyulan eğitimler belirli bir takvim çerçevesinde hızla uygulamaya koyuldu. Bunların en önemlileri içerisinde, görevde yükselme planı çerçevesinde yapılan “Bankacılık Okulu” “Uzmanlık Okulu” “Müşteri Temsilcisi Yetiştirme Programı” gibi eğitim programları sayılabilir.

Soru 17. Birleşme döneminde iki kurum arasında “kültürel uyum” problemi yaşandı mı?

Cevaplar : Her ne kadar farklı bankalar olsa da kurum kültürleri birbirine benzer özellikler göstermekte idi. Ama, yine de kültürel uyumu arttırabilmek amacıyla orta düzey yönetici kadrolarından başlayarak çeşitli “Kültürel Uyum Programları” (Benliğine Liderlik Etmek, Zirvede Performans vb.) gerçekleştirildi.

Soru 18. Bilgi işlem sistemleri konusunda neler yapıldı. Bu konularda eğitime ihtiyaç duyuldu mu?

Cevaplar : Eğitim ihtiyacının en yoğun hissedildiği alanlardan birisi de bilgi işlem konusu oldu. Bilgi işlem teknolojilerinde ve bilişim sistemleri uygulama alanlarında koordinasyonu sağlamak amacıyla sistemle yoğun bir şekilde çalışan 266 personele 12 grup halinde 15’er saat eğitim verildi.

Ayrıca, bankacılık sisteminde kullanılan modüllerin tanıtılması amacıyla 320 personele 2’şer gün süren bilgilendirme toplantıları düzenlendi.

Soru 19. Pazarlama faaliyetlerinde uyum için neler yapıldı?

Cevaplar : Kurumsal pazarlama politika ve iş süreçlerinde uygulama farklılıklarını ortadan kaldırmak amacıyla Kurumsal Pazarlama departmanlarında çalışan 196 personele 10 grup halinde 35’er saat “Kurumsal Pazarlama Eğitim Programı” gerçekleştirildi.

Bireysel pazarlama uygulamalarında koordinasyonu sağlamak amacıyla ise, 204 bireysel pazarlama personeline 10 grup halinde herbir gruba 50 saat eğitim verildi.

Soru 20. İşbaşı eğitimi uygulamaları da oldu mu?

Cevaplar : Teorik eğitimlerin eksik kaldığı, işin bizzat yapılarak öğrenilebileceği çeşitli alanlarda işbaşı eğitimleri de oldu.

Örneğin, kambiyo işlemi yapan şubelerin uzman personeli Genel Müdürlük Dış İşlemler Operasyon Müdürlüğü'nde gruplar halinde herbir grup için 5 gün devam eden işbaşı eğitimlerine tabi tutuldu. Ayrıca mali tahlil ve istihbarat, krediler vb. konularda ilgili birimlerle çeşitli eğitimler gerçekleştirildi.

Soru 21. Diğer bankacılık uygulamaları için yapılan eğitim programları oldu mu?

Bunlar nelerdir?

Cevaplar : Güvenlik hizmetlerinde hizmet kalitesini artırmak ve uygulama birlikteliği sağlamak amacıyla Genel Müdürlük ve Şubelerde çalışan toplam 152 güvenlik görevlisine İletişim, Özel Güvenlik Hukuku, olay yeri koruma, patlayıcı maddeler ve yangın güvenliği konularından oluşan ve ikişer gün devam eden “Güvenlik ve Davranış Geliştirme” eğitimleri düzenlendi.

Soru 22. Genel bir çerçeve çizecek olursak bu uygulamaların ne gibi sonuçları oldu kısaca değerlendirir misiniz?

Cevaplar : Öncelikle daha önce birleşme yaşayan bir çok şirkette yaşanan sıkıntıların birçoğunun yaşanmadığını belirtmek gerekir. Şirket birleşmelerinin korkulu rüyası olan kültürel uyum ve adaptasyon süreci verilen eğitimlerle daha başarılı bir şekilde yönetilmiş oldu. Yapılan eğitimler ve banka içi yayınlar da süreçte olumlu etkiler yaptı.

Ayrıca, resmi birleşme işlemi gerçekleşmeden yapılan ön eğitim ve simülasyon çalışmaları ile bilgi işlem sistemlerinde yaşanması muhtemel teknik olumsuzlukların önüne geçilmiş oldu.

İş süreçleri ve kurumsal politikalar yeniden tanımlanarak her iki banka çalışanlarında yeni yapıyı sahiplenmesi sağlandı.

Bu dönemde gerçekleşen personel devir hızı diğer zamanlardan fazla oldu. Ancak banka çalışanlarında kamuoyu tarafından beklenen ayrılma ve eleman çıkarma sayısının altında bir personel çıkışı oldu. Bununla birlikte birleşme sürecinde çeşitli sebeplerle ayrılan bir kısım çalışan geri dönmek isteği ile iş başvurusunda bulundu.

Soru 23. Şirketinizde yapmış olduğumuz anketteki eğitim, iletişim, moral ve motivasyonla ilgili olumsuz çıkan sonuçlar hakkında düşünceleriniz nelerdir.

Cevaplar : Eğitim ve moral, motivasyon konusunda olumsuz düşünen katılımcıların yaş itibariyle küçük, kıdem ve unvan itibariyle daha düşük seviyede oldukları söylenebilir. Bu bulgu yapılan crosstab analizlerinde belirgin bir şekilde görülmektedir. bu bulguların haklı nedenleri de vardır. Birleşme sırasında daha çok müdürler, müdür düzeyindeki, üst düzeydeki insanlar sürekli biraraya gelmiştir ve bu gruplarla toplantılar ve eğitim programları düzenlenmiştir, Bunun nedeni ise 2000 kişiyi biraraya getirmek ve bunlara 2 ay içerisinde aynı anda eğitim vermek mümkün değildir. Bunlara aktarılan bilgilerin alt kadrolara doğru iletilmesi beklenmiş ama sonuç itibariyle baktığımızda bu bilgilerin alt kademeye doğru iletilmediği görülmüştür.

Soru 24. Alt kademedeki personele bilgi aktarımı yerine doğrudan eğitimler verildi mi?

Cevaplar : Evet eğitim verildi. Şöyleki Birleşmeyi düşünen iki grubun kullandığı sistemler birbirinden farklılık arz ediyordu. Banka sektöründe kullanılan bilgisayar programlarından AF'ın kullandığı programın yeni yapılanmaya adapte edilmesi Bilgi İşlem Komitesi tarafından daha uygun görüldü. Bu nedenle sadece bu programı kullanmamış olan FF'ın çalışanlarına Bu yönde eğitimler verildi.

Soru 25. Neden AF'ın programı seçildi?

Cevaplar : Bu komitelerde her iki kurumun Bilgi İşlem sorumluları raporlar ortaya koydu, hangi prgramın daha iyi olduğu avantajları ve dezavantajları. Ortak yönetim kurulu mevcut AF'ın programının kullanılmasını yönünde karar aldı. Programı kullanma kolaylığı, iş süreçlerine daha uygun olması, daha fazla yatırım olması, teknolojik olarak daha güncel ve daha hızlı çalışıyor olması gibi birçok kriterler vardı.

Soru 26. Birleşme sırasındaki insan kaynakları komiteniz neler yaptı?

Cevaplar : AF'ın GMY ve İK müdürü, FF'ın GMY ve İK müdürü biraraya gelip bütün İK veritabanı ile ilgili verileri karşılıklı olarak paylaştı. Kuruluş aşamasından, birleşme aşaması ve sonrasına kadar neler yapılabilir, hangi İK politikası bundan sonra uygulanmalıdır, geçmiş dönemde AF'nin yapmış olduğu uygulamalardan hangilerinde iyi sonuçlar alınmış hangi uygulamalar başarısız olmuş Yeni personel yönetmeliği nasıl olacak, iki ayrı personel yönetmeliğinden hangisi uygulanacak veya yeni bir yönetmelik mi uygulanacak, bunlar kararlaştırıldı ayrıca şubeler arası personel değişimi ile ilgili ortak kararlar alındı.

Soru 27. Hangi yönetmelik uygulandı peki?

Cevaplar : AF' nin personel yönetmeliği yeni birleşmeye adapte edilerek yani revize edilerek uygulandı. FF'ın personel yönetmeliği biraz daha informel yapıdaydı. Açıkcası bu kurumun profesyonel olarak uyguladığı bir personel yönetmeliği yoktu, yani yazılı olarak bir personel yönetmeliği vardı ama tam olarak uygulanmıyordu.

Soru 28. Neden?

Cevaplar : Bunun nedenlerini sorguladığımızda, duruma ve kişiye göre aktif kararlar alabilmek için yönetmelik dışı kararlar almak durumundayız şeklinde ifade edildi.

Soru 29. Bundan dolayı birleşme sırasında neler yaşadınız? Yani AF'ın yönetmeliği ve sistemlerinin uygulanması tercih edildiğinde.

Cevaplar : Sürece baktığımızda şöyle bir tablo karşımıza çıkmaktaydı. Farklı ünvanlar, iki farklı kariyer planı ve biner kişilik kadro. FF'ta üç kademe vardı, yetkili, yönetmen ve müdür buna karşılık, AF'ta memur, şef yrd., şef, ikinci müdür, müdür yard., müdür. FF den üç kademe daha fazla bir yapı mevcuttu. AF tarafının kariyer planının uygulanmasına karar verilince bunlar üzerinde çalışmaya başlandı. İK bu üç ünvanı diğer ünvanlarla nasıl denkleştirilmesi gerektiği üzerinde yoğun bir çalışma yaptı. Bunun için çalışma süreleri, geçmiş performansları, eğitimleri, aldıkları ücretleri, organizasyon içerisindeki yerleri, görev tanımları bunların hepsi dikkate alındı. Çalışanların yöneticileri ile ve kendileri ile tek tek görüşüldü.

Soru 30. O görüşmelere dair izlenimleriniz neler?

Cevaplar : O durumda insanlar bir kurumun çalışanıymış gibi değilde yeni işe alınan bir insanın mülakatı gibi davranıyorlardı. Mülakattaki tavırları buydu. Yani ben bu kurumun çalışanıyım bu bankanın çalışanıyım burda devam edeceğim hissi yoktu. Bir kaygı vardı.

Soru 31. Neden?

Cevaplar : Çünkü birleşme için düğmeye basıldığı andan birleşmenin bitirilmesine kadar yöneticilerin belirlenme süreci 6 ay sürdü. Bu 6 ay süreci içerisinde gerek başka kurumlardan gerekse kurum içerisindeki bazı insanlardan dedikodular üretilmesi sonucu ve bazı olumsuz beklentiler oluştu.

Soru 32. Kurum içerisinde? Hangi kurum içerisinde?

Cevaplar : Bu ağırlıklı olarak FF tarafında oldu. İnsanlarda FF ın AF a satılışı şeklinde yanlış bir algı oluşmuştu.

Soru 33. Ama satılmadı?

Cevaplar : Tabi ki satılmadı. %50-%50 tam bir ortaklık, birleşme yapıldı. Ama insanların zihninde böyle bir düşünce vardı.

Soru 34. Neden?

Cevaplar : GM AF kökenli, Yönetim Kurulu Başkanı AF kökenli olup devam ettiği için insanlarda böyle bir imaj da oluşmuş olabilir.

FF'ın birim müdürleri, organizasyonun başındaki İK, mali işler, bilgi işlem, krediler, bunların başındaki müdürlerin de birçoğu bu hisse kapıldığı için kendi ekibine “bu böyle olmayacak bu şöyle olacak” şeklinde pozitif mesajlar vermemesinden dolayı, sahipsizlik ve geleceklerinin belirsizliği duygusuna girip başka iş arayışına girmelerine sebep oldu.

Soru 35. Neden pozitif mesaj vermediler size?

Cevaplar : Genel Müdürün bu yönde sürekli olumlu mesajlar vermesine rağmen “Bizim Genel Müdürümüz, GM olmadı” diğer “GM’ün bizimle çalışacağını düşünmüyoruz”

gibi yanlış bir beklenti oluştu. İnsanlar biraz iş arayışına yöneldi. Birde biz gidip mülakat yapınca, birbirimizi tanıma, biraraya getirme şeklinde görüşmeler yapınca, bu insanlarda sanki yeni bir iş görüşmesi yapıyoruz imajı yarattı

Soru 36. Sizin amacınız neydi?

Cevaplar : Bizim amacımız o kişileri tanımak beklentilerini öğrenmek, insanlara bir takım verilmiş sözler vardı. Geçmiş performansından ve kariyer planında beklediği birşeyler vardı. Onları kendilerinden birebir duymak ve kendileriyle ilgilenildiği beklentilerinin bizim için önemli olduğunu, not ettiğimizi ve başkalarından duydukları dedikoduların - olumsuz dedikoduların- doğru olmadığını, doğru olanın bizim söylediklerimiz olduğunu ve gelecekteki hedeflerimizin ve beklentilerimizin neler olduğunu kendilerine birbir anlatmaktı. Bu uzun sürdü ama iyi bir süreç oldu, çok eleman kazandık. İyi elemanların ve kilit elemanların işten ayrılmasını önlemiş olduk ama yinede insanlardan ayrılanlar oldu tabi ki.

Soru 37. AF'tan da ayrılan oldu mu?

Cevaplar : Elbette oldu ancak FF'tan ayrılan daha fazla oldu. Birde tabi ki ünvanların aynı statüde denkleştirilmesi sürecinde şef beklerken memur olması yönünde çıkan kararlarda, yani beklentisi şef olduğu halde bir kademe değil hatta iki kademe altında unvan alanlar daha da bir demotive oldular. Veya bir alt kademeye de geçse insanlar 2 sene kaybettiğini düşündüğünden dolayı ayrılanlar oldu.

Soru 38. Başka neden ayrılanlar oldu?

Cevaplar : Yönetimin kendilerini çıkaracağını düşünenler hatta yeni organizasyon içerisinde daha iyi bir yer bulamayız düşüncesinde olanlarda ayrıldılar. Bu süreç ne kadar uzarsa rakip kuruluşlarımız bu tür dedikoduları çok daha iyi değerlendiriyor, piyasanın da bu tür elemanlara ihtiyaçları olduğu için daha az transfer masraflarıyla o kişileri transfer etme yoluna gidiyorlar. Mevcut statüleri ile bile gitseler o insanlar belirsizliği beklemek yerine aynı özlük haklarıyla başka bir yere gidiyorlar. Rakip kuruluşlar da bunu değerlendirdi.

Soru 39. Birleşme süresince çalışanların fikirlerini söyleyebilmeleri için ne gibi imkanlar oluşturduunuz?

Cevaplar : Açıkçası bu fikir alışverişi daha çok müdür ve GM'lük çalışanları arasında oldu. Yani, alt kademeye böyle bir fırsat verilemedi. İnsanlara fikriniz nedir, birleşme “sonucunda nasıl bir süreç izlensin ne yapabiliriz, sizin bir fikriniz var mı?” diye gmlük tarafından bir politika olarak insalara böyle bir öneri havuzu ya da maille insanların beklentilerini, görüşlerini alma yönünde bir çaba gösterilmedi . Ama müdür düzeyindeki personelin ve üst yönetimin de katılımıyla toplantılar düzenlendi. O toplantılarda bütün birim ve şube müdürleri tek tek konuşuruldu ve herkes serbest zamanla ne düşünüyorsa, fikirleri nelerse önerileri nelerse söylediler. Tabi bu kişilere daha öncesinde her iki kurumunda GM'ü taahütte bulundu “burda söylediğiniz sözlerden dolayı size herhangi bir zarar gelmesi mümkün değil , burda sizle ortak birşeyler yapmaya çalışıyoruz ve sizin de fikirlerinizi görüşlerinizi almaya çalışıyoruz” diye konuşuldu. Burda toplantı salonunda hatta saat 11- 12' lere kadar, arkadaşlar, bütün şube müdürleri, birim müdürleri, tek tek görüşlerini, beklentilerini, fikirlerini söyledi. Kafalarda oluşan olumsuz imajlar neler varsa orada hepsini iletiler, yöneticiler bunlarla ilgili cevaplar verdiler. Olumsuz düşünceleri varsa ve yanlış düşünüldüğü görülen konularda yönetim tarafından açıklama yoluna gidildi. Bu yöneticiler şubelerine ve birimlerine gittiğinde ne kadarını alt kademelerine aktardığını bilmek lazım. Birde o kişilerin burda anlatılan şeylere ne kadar inandıklarını ve ne kadar ikna olduklarını bilmek lazım. Eğer kendisi ikna olmamış ve kendi söylediklerine kendisi inanmadıysa, burada konuşulanları gidip ekibine anlatması ve ikna etmesi mümkün değildir. Daha çokta, o tür belirsizliklerin ve ayrılımların bu tür yöneticilerin ekiplerinde kaynaklandığı zaman içinde görüldü.

Eğer yönetici ekibini ikna edip onları toparlayıcı birleştirici olmazsa o ekipteki kişilerde kurumdan ayrılma yoluna gidiyor. Ekibin başında olan yöneticisi de ayrılmayı düşünüyorsa bunlarda herhangi bir problem görmüyor. Bu süreçte bu insanları iyi tespit edip bu konularda strateji ve politika geliştirmekte fayda var.

Soru 40. Birleşme sırasında yönetimle çalışanlar arasındaki ilişkiyi nasıl düzenlediniz? Yönetici olmayan, diğer personel nereden bilgi alıyordu?

Cevaplar : Yönetimle çalışanlar arasında daha çok yönetimi oluşturanlar, müdür ve yönetmenler arasında daha fazla diyalog ve iletişim vardı.

E-posta ile yapılan duyurular, bölgesel olarak yapılan toplantılar, genel toplantılarda bilgilendirilen yöneticiler aracılığı ile diğer personele bilgilendirmeler yapılıyordu. Ayrıca özel olarak bilgi almak isteyenler olursa telefonla da kişisel ve genel bilgilendirmeler yapılıyordu.

Soru 41. Müdürler genellikle AF'tan mıydı?

Cevaplar : GM'teki birimlerin çoğu AF müdürlerinden oldu ama şubelerde her iki kurumunda müdür sayıları eşitti.

Soru 42. Ekip ruhu ne demek bu kurum için?

Cevaplar : Ekip nedir diye kendi kendimize soracak olursak. Ortak bir amaç için ortak çalışma içinde olan en az iki kişiden oluşan gruptur cevabını verebiliriz. Ekibin varlığından söz edebilmek için ekibi bir araya getiren ve bir arada tutan bir misyon ve vizyon olmalıdır. Kısaca misyon; amaç, vizyon da çalışma şekli ve işin vitrinidir. Ekibin üyeleri biraraya gelerek kendilerinden daha büyük bir bütünü oluştururlar. Bu nedenle ekip üyelerinin birbirlerini tamamlıyor olması gerekmektedir. Bireysellik ekibin içinde ve ekibin hedefleri doğrultusunda eritilmelidir. Bütün bunlarla bir sinerji oluşur ve bu da işin en iyi şekilde ortaya çıkmasını sağlar. Ekibin içinde artık "ben" yoktur "biz" vardır. Ortaya çıkan iş "ben"im değil "biz"im ürünüdür. Ekip çalışması bir orkestra gibidir ve bu orkestra gücünü uyumdan alır, solist yoktur. Ekip üyeleri birbirleriyle sürekli etkileşim halindedirler. Bu nedenle de kendi performansları kadar diğer üyelerin performansından da sorumludurlar. Ekip içinde etkileşimi arttırmanın yolu da doğru iletişimden geçmektedir. Ekip üyeleri bütünü birlikte tamamladıklarını unutmadan birbirlerine karşı saygılı olmalıdırlar. Üyeler birbirlerine emir vermek yerine rica etmeli, geri bildirimlerde bulunmalıdırlar. Yapılan doğru işlerde de birbirlerine olumlu geri bildirimlerde bulunmaları önemlidir. Ekip içinde kimsenin "Banane bu benim işim değil", "Ben yapmadım ki" deme lüksü yoktur.

Herkes başarı da olduğu kadar başarısızlıkta da elini taşın altına koymalıdır. Biz kurumumuzda bu anlayışa sahip bir ekip ruhu oluşturma gayreti içerisindeyiz.

Soru 43. Genel olarak ekiplerin kendi içerisinde tanışmaları için bir organizasyon yaptınız mı?

Cevaplar : Bilgisayar sistemlerini öğretmek ve birbirleri ile tanışıp kaynaşmak için şubelerde, her AF şubesine FF şubesinden 2 eleman ve her FF şubesine AF tan 2 eleman gönderildi. Family'den gelenler AF şubesinde sistemi öğrendiler ve ordaki ekibi tanıma imkanı buldular. Anadolu'dan giden iki elemanda her Family şubesine yeni sistemi - AF'ın kullandığı bilgisayar sistemi bağlandı, ortak online çalışan- hem bu sistemi onlara öğretmiş oldular, hem de onlarla tanışmış oldular.

Soru 44. Birleşme sonrasında TFKB'nın nasıl bir kurum kültürü olsun istediniz?

Cevaplar : Bildiğiniz gibi kurum kültürü kurum içindeki insanların, zaman içinde geliştirdikleri gelenekler, anlayışlar ve normlar bütünüdür. Sözgelimi, bir çalışan yöneticisiyle konuşurken ceketini iliklemezse, işine uygunsuz kıyafetlerle gelse veya mesaisine dikkat etmezse ve çalışma arkadaşı bu konuda kendisini uyarırsa, bu, kurum kültürünün bir parçasıdır.Yani kısaca, kurum kültürü paylaşılan değerlerdir. Biz bu yönde egemen değerler içerisinde yer alan örgüt içerisinde karar alma ve katılımcı uygulamalara önem vermeye çalıştık. Felsefemizi çalışanlara ve müşterilere en iyi hizmet misyonuna yönelik mesajlar vererek anlatmaya çalıştık. Yine adil ve şeffaf bir yönetim anlayışı ile kurum içi çalışanların güven duyduğu bir kurum olma yolunda çalışmalar yaparak bir kültür birliği hedefledik.

Soru 45. Ortak örgüt kültürü ile ilgili mesajları nasıl verdiniz?

Cevaplar : Genel Müdürlükte ve bölgelerde verilen eğitimlerde ortak kültür ile ilgili vurgular yapıldı. Misyonumuz, Vizyonumuz nedir. Gelecekte kurumun hedefi nedir, bu hedeflere ulaşmadaki başarıların temel kriterleri, ekip olmamızın bu hedeflere ulaşmamızdaki katkısı anlatıldı. Kişilerin kendilerini sürekli geliştirmeleri gerektiği, işlerine gereken özeni göstermeleri, müşteri memnuniyeti ve karlılığın sağlanmasında azami dikkat edilmesi gerekliliği toplantı ve duyurular vasıtasıyla anlatıldı. Kılık kıyafet, etkili konuşma, iletişim eğitimleri verildi.

Soru 46. Genel olarak bu süreci katılım bankası temelinde nasıl değerlendirirsiniz?

Cevaplar : Çok olumlu farklılıklar var. Başka bankaların birleşmelerini duyduğumuz veya okuduğumuzda, mesela bir yapı kedi koç birleşmesi oldu. Örneğin ordan ayrılma oranları bu birleşmedeki ayrılma oranları ile kıyaslandığında arada çok büyük farklılıklar var. Diğer birleşme ve satın almalarda gördüğümüz bankalardaki kültürle katılım bankalarındaki kültür çok farklı. Katılım bankalarının çok daha birbirine yakın, daha bağlı, kendi sektöründe çalışma eğilimi olduğunu görüyoruz. Daha kolay kaynaşabiliyorlar. Bunlar çok büyük avantaj. İnsanlar geçmiş çalışma sürecinde birlikte çalıştı. AF'ın genel müdürü aynı zamanda 15 yıl önce Faisal Finanstaki Genel Müdür Yardımcılığı yaptı. GMY'ın ın hepsi Faisal Finans ta çalıştı, eski çalışanların birçoğu birbirini tanıyan insanlar. Diğer katılım bankalarında çalışanlarında büyük çoğunluğu birbiriyle çalışmış benzer kültüre sahip insanlar.

Katılım bankaları açısından da birleşmeye baktığımızda daha önce bu şekilde birleşen bir katılım bankası yok. Bu sektörde yapılan ilk birleşme.

Bir de katılım bankası olmasının dışında bu birleşmenin herhangi bir banka birleşmesinden farkı, %50-%50 ortaklıkla bir birleşme oldu. Bu diğer bankalarda şu ana kadar ilk. Yani %49 a 51 dir, 70 e 30 dur...vs. Burada %50-50 tam bir ortaklık, yani bu tam bir birleşme. Her iki şirkette gerçekten %50- %50 ortaklık çerçevesinde birleşmişlerdir. Bu şu anlama geliyor, her iki şirket sahibinde yönetimde aynı oranda söz hakkı ve aynı oranda temsil hakkı var. Zaten yönetim kuruluna da bu yansımış durumda. Kararları alma, stratejileri ortak belirleme, farklı iki şirketin düşüncelerine ve politikalarına göre ortak bir yapı, ortak bir şirket oluşturma.

Burada belli bir strateji de olduğu görülüyor. İki şirketi birleştirip, birinin değeri 2, diğerinin değer 3. İkisini birleştirelim, ikisini biraraya getirdiğimizde 5 olan değeri büyütüp, piyasadan daha fazla pay alıp, daha fazla kar edip, daha fazla değer kazandırıp 20 den satalım. Bu bir stratejidir. Şu an NCB'ye satışı gerçekleşti.

Soru 47. Yani diğer bankalarda hiç öyle büyük bir çarpan yoktu. Acaba bunun fazisiz bankacılıkla da bir ilgisi olabilir mi?

Cevaplar : Fazisiz bankacılık sektörünün piyasadan daha fazla pay alacağı beklentisinin yanında bu sektörün büyümeye elverişli bir potansiyele sahip olması ve pazarın yeni

aktörleri de besleyecek büyüklükte bir yapı arz etmesi bu konuda önemli bir çekim alanı oluşturmaktadır.

Soru 48. Geriye dönüp baktığımızda birleşme döneminde İK olarak oynadığınız rolde ve yaptıklarımızda değiştirmek istedikleriniz var mı?

Cevaplar : Bu ilk defa yapılan bir birleşme ve daha önceden de böyle bir tecrübe yaşamadığımız için bir kısım eksiklikleri yaşadık sonra gördük. Bunların içerisinde görüp te müdahale edemeyeceğimizi düşündüğümüz eksiklikler de vardı.

Mesela, birleşme kararı alındıktan sonraki ilk 6 aylık sürede yöneticiler belirlenmedi. Her her iki bankanın İK yöneticileri, mali işler yöneticileri, bütün birim ve şube yöneticileri hepsi çiftti, yani hepsi de vardı. Bu sürecin daha önce bahsettiğimiz gibi ayrılmalara ve motivasyon düşüklüğüne sebep olduğunu ve genel olarak zarar verdiğini düşünüyorum. Bu birleşme sürecinde mutlaka İK veya herhangi bir bölümü kim yönetecekse onun yöneticisinin öncelikli olarak en kısa sürede belirlenmesi gerekiyor. Sahipsizlik duygusu insanları hemen başka arayışlara yönlendiriyor, küsmelere, ve dedikodulara çok daha açık hale getiriyor. İK olarak bunu söyleyemedik, bunu söyleyince kendisinden de şüphe ediliyormuş hissi oluşturacak “kendisi bu strese girmiş biran önce kendisiyle ilgili karar verilmesini bekliyor” diye düşünülmesi ihtimali vardı. En büyük problem, yapılmaması gereken, veya bu tecrübeden sonra en önemli düzeltilmesi gereken konu bu olduğunu düşünüyorum. İkincisi sizi tanımayan veya sizin tanımadığınız insanlara ulaşabilmek için farklı stratejiler geliştirilebilirdi. Biraz önce bahsettiğimiz gibi toplantılar hep müdür düzeyinde yapıldı. İK ve kurumu birinci derecede temsil eden üst yönetimi , genel müdürü, GMY’larının bölge bölge gidip insanlara toplantı yapıp onların sorunlarını dinleyip, beklentilerini alıp, “neler düşünüyorsunuz, sorunlar nelerdir, bunları çözmek için ne tür adımlar atıyoruz, daha neler yapacağız, dedikodular neler, hedeflerimiz ve yol haritamız neler olacak” bu ve benzeri açıklamalar alt kademelere iletilebilir. Bunları yapabilmek için, genel müdürlükte belirli ekipler oluşturup bölgelere gidilebilir. Bu bölgelerde ortak metinler, ortak konuşulacak konular belirlenir. Bunları da hem yetkisi, hemde yapılacakları bilen yönetimin içerisinde kişiler olması gerekiyor. O kişilere gidip onlarla sıcak bir ilişki, tanışma dedikodu ortamının kalkacağı şekilde bilgilendirme, eğitim ve toplantılar

yapmak gerekiyor. Bu önemli bir süreç. Özellikle alt kadroların hepsini oraya toplamanız gerekiyor.

Soru 49. AF'takilerin yeni gelenlere yaklaşımı nasıldı?

Cevaplar : Özellikle üst kademelerde çalışan personel kendi içerisinde bir rekabet görüyorsa, aynı statüde aynı ünvanda bir insan yeni gelen kişinin kendi yetkisini, kendi işlerini kendi statüsünü alacağını düşünüyorsa – ki düşünüyordu. O düşünenler daha fazla direnç gösteriyordu, mesela o tür kabullenmeler en alt kademede daha iyi oldu, çünkü memur düzeyinde kimse kimsenin alternatifi değil, kimse kimse ile rekabet halinde değil, hepsinin ortalama kıdem süresi bir yıl iki yıl, daha önlerindeki kademeler, kadrolar açık. Ama yönetmen düzeyinde yetkisi olanlar biraz daha tedirgin yaklaştı. Ancak bu durum fazla uzun sürmedi. İş bölümü, yetkilendirmeler tekrar tanımlanıp, iş hacminin de büyümesiyle ortak iş yapma isteği ve birbirini kabullenme daha kolay oldu.

Soru 50. Birleşme sonrasında firmanızda moral ve motivasyonu artırıcı uygulamalar oldu mu?

Cevaplar : Personele maaş iyileştirmesi adı altında % 20 ile %60 arası artı ek zam yapıldı ki bildiğiniz gibi maaş iyi bir motivasyon aracıdır. Biz bununla da yetinmedik. Çalışanların yapılması gerekenleri yaptıkları takdirde izleyecekleri kariyer krokiğini de çizdik. Ne kadar sürelerde hangi kademeye ulaşabileceği bu süreçte, hangi eğitimlerin alınacağı, performans gücünün hangi sınırlar içerisinde olması gerektiği açık olarak çalışanlara sunuldu..Bu durum çalışanları motive etti.

Soru 51. İK'ın uygulamalarında adil, şeffaf ve katılımcı bir yaklaşım ne anlama geliyor ?

Cevaplar : Biz bu konudaki standartlarımızı yazılı olarak ortaya koymuş bulunmaktayız. Bu yazılı metinde yönetmelikler, kurallar, ve standartlar mevcut, biz bunu bir kanun gibi düşünebiliriz. İşe alımlarda, kariyer ilerlemesinde, ücretlendirme ve o diğer özlük haklarında bu kanunu uyguluyoruz kim olduğuna nereden geldiğine bakmadan. Bu da çalışanlara adil ve şeffaf bir uygulamanın yapıldığı konusunda güven veriyor .

Bunun yanında tüm faaliyetlerde personelin katılımcı olmasını elbetteki istiyoruz. Ancak hak verirsiniz ki her konuda katılımcı bir anlayış işleri içinden daha da çıkılmaz

bir duruma sokabilir. Birleşme sürecinde bize sorulmadı, bizim dışımızda hakkımızda karar verildi, bizim herhangi bir görüşümüz alınmadı diye düşünen insanlar var. Tayin gibi zorunlu durumlar vardır. Örneğin, Malatya da, Erzurum'da, Samsun'da...anadolunun birçok yerlerinde iki şube olupta o iki şubeden birinin başka yere taşınması durumunda, ordaki insanlardan bir kısmının da tayin olması gerekir. Burda, kimler tayin olacak, nasıl olacak bunlarla ilgili bütün personelin görüşünü almak imkansız. Böyle bir durumda görüşünü alıyoruz ama onların görüşüne göre işlem yapmak imkansız

Soru 52. Kararı nasıl veriyorsunuz?

Cevaplar : Bu kararı verirken de bir çok alternatifi karşılaştırıp öyle karar veriyoruz. Yani hem personel hem de kurum açısından en düşük maliyetle ve en iyi verimliliği nasıl elde edebilirsiniz hesabını yapıyoruz. Bir örnek vermek gerekirse. Tayin kararında aile durumu daha müsaitse, evli olupta eşi çalışmıyorsa, babası annesi hasta olup ta ona bakmak zorunda değilse, bekarsa gibi bir çok kriterleri göz önüne alarak karar veriyoruz. Yukarıda da söylediğim gibi her konuda katılımcı olmamız imkansız şubelerin norm kadroları ve ihtiyaçları her zaman bizim birinci önceliğimizdir.

Soru 53. TFKB ile türk toplum kültürü arasında bir etkileşim var mı?

Cevaplar : TF'ın bulunduğu sektör tamamen toplumun beklentileriyle oluşmuş bir sektör. Yani bu sektör kaynağı itibariyle ve önemli bir ihtiyacın giderilmesine yönelik bir hizmet veriyor. Katılım bankacılığında müşteri portföyü daha hassas, daha araştırmacı ve beklentilerin daha farklı olduğu bir gurubu oluşturuyor. Biz insanlarla biraz daha yakın bir ilişkide bulunarak bir bankacılık hizmeti veriyoruz. İletişim ve yakın ilgiyi seven, işine müşterisine sadık, çalışanına ve müşterisine değer veren bir kurumla, hizmetin karşılığında teşekkür eden ve çalıştığı bankaya maddi ve manevi değer katan bir müşteri topluluğu başarıdaki en önemli unsurdur sanırım.

EK 2 : İNSAN KAYNAKLARI İLE DİĞER MÜDÜR VE YÖNETMENLER İLE YAPILAN YARI YAPILANDIRILMIŞ MÜLAKATIN DEĞİŞKEN BAZINDA KODLANMASI

İLETİŞİM

- a. Bilgi akışı
 - i. Bilgi akışı yönü
 1. Altan üste
 2. Üstten alta
 3. Aynı seviyede
 - b. Bilgi içeriği
 - c. İletişim şekilleri/araçları
 - ii. Yüzyüze
 1. Toplantı
 2. Birebir görüşme
 - iii. Yazılı
 1. e-mail
 2. rapor

İletişimin yönü:

– aynı seviyede

“müdür düzeyindeki, üst düzeydeki insanlar sürekli biraraya geldi”

“müdürler yönetmenlerine biraz aktarmış”

üst düzey yöneticiler arasında gerçekleşti.

Aynı seviyede iletişim şekilleri

-yüzyüze

“üst düzeydeki insanlar sürekli biraraya geldi ve bunlara da sürekli toplantılar ve eğitim programları düzenlendi...”

“AF”ın GMY ve İK müdürü, FF”ın GMY ve İK müdürü biraraya gelip...”

birebir görüşme sadece üst düzey yöneticileri arasında gerçekleşti...

-toplantı birebir görüşme

İK müdürü bazı yerleri gezdi.

Zayeretler yapıldı

Öneri havuzu ve e-mail yoluyla öneri istenmedi...

İletişim engelleri/bilgi akışında tıkanıklık

“Zaten AF ta çalıştığım için onları tanıyordum”

“üst düzeylere yaptığımız eğitim, toplantı ve bilgilendirmeler alt kademelere doğru gitmemiş”

-Kültür aktarımı

“...birbirleriyle kaynaşması...”,

ziyaretler yapıldı.,

seminerler verildi.

“şubeler arası personel değişimi yapılması...”

çalışanların katları değiştirildi bölümler değiştirildi

kültür oluşumuna yönelik eğitim...

-değişim uygulayıcısı

“nasıl bu organizasyonun içine monte edebiliriz iki farklı ünvanı nasıl aynı ünvanda toplayabilirizi belirlemek”

-kural koyma ve uygulama/kontrol

“AF tarafında, bir kişinin bir üst göreve terfi etmesi veya dışardan gelen bir kişinin sisteme monte olması için, dışardakinin kariyer planı ile içerdeki çalışanın kariyer planının birbirine uyumlu olması lazım diye birşey vardı. Bir kural vardı”

“AF tarafında bu imkansızdı kariyer planı gerekiyordu, kariyerde bir süre ve bir takım kriterler gerekiyordu”

Dedikodu ve negatif enerji yayılması.

Önceden daha iyiydi, daha samimiydi, daha serbestdi.

Her iki şirket yöneticileri ile toplantılar yaptı.

Bilgiler alt kademelere ulaşamadı.

Yanlış bilgi ve dedikodular dolaştı.

Dedikodu ve yanlış bilgileri önlemek için duyurular yapıldı.

Çalışmalar dedikoduları önlemeye yetmedi.

İhtiyaca göre tayinlerde zorluklar yaşandı.

Birleşme sürecinin uzaması belirsizlik ve dedikodulara sebep oldu.

Ortak hareket etmek mümkün olmadı.

Kaynaşma için şubeler arası eleman değişimi yapıldı.

Kritik öneme sahip personelle özel görüşmeler yapıldı.

Eğitimler ve toplantılar daha çok Müdürlere yapıldı.

Yukarıdan aşağıya doğru bilgi akışı olması beklendi.

Yukarıdan aşağıya doğru bilgi akışı fazla olmadı.

FF nin AF satıldığı imajı vardı.

Ayrılmayı düşünen müdürler personeline pozitif mesajlar vermedi.

İşten ayrılmalar en çok müdürleri ayrılan bölümlerden oldu.

Tanımak için yapılan görüşmeler işe giriş mülakatı olarak algılandı.

Yanlış bilgi ve dedikoduları önlemek için birebir mülakatlar yapıldı.

Çalışanların fikirleri söyleyebilmeleri için özel bir sistem kurulmadı.

Müdürlerin fikirlerini söyleyebilmeleri için toplantılar yapıldı.

Müdürler görüşlerini açık olarak yeni yönetime iletiler.

Bölgesel toplantılar yapılması iyi olurdu.

Alt kademelere doğrudan bilgi iletmek çok faydalı olurdu.

Alt kademelere doğrudan yetkili kişilerin bilgi aktarması dedikoduları önlerdi.

Personel ve yöneticileri ile tek tek görüşüldü.

MORAL MOTİVASYON

- a. **Bireysel**
 - i. **Stres**
 - ii. **Yabancılaşma**
 - iii. **Moral**
 - iv. **Motivasyon**
 - v. **Korku**
 - vi. **Güvensizlik**
- b. **Gruba ait sonuçları**
 - vii. **Dedikodu**
 - viii. **Çatışma**
- c. **Fizyolojik sonuçları**
 - ix. **Yorgunluk**

Sahipsizlik hissini ilk anlarda duydum daha sonra yapılan görüşmeler bu durumu ortadan kaldırdı

Bir çok küsenler oldu ancak bunların üzerine pozitif yönde gidildi...

İlk günlerde bir belirsizlik hakimdi....

Başka kurumlara gidenler çok az.....

Dedikodular kurum içinde konuşuluyordu ancak cıltz kalıyordu...

Problem yaşanınca görüşmeler oldu

Problem için Çağrıldık...

İK. Sorunlarımızı çözdü

Üstlerimize güveniyoruz

Belirsizlik geçince ayrılanlar dönmek istedi.

Ayrılanların bir kısmı tekrar işe alındı.

Sosyal haklarımızda iyileşmeler yapıldı

Ücretlere %20 ile %60 arası zam yapıldı.

Ücret artışı bir motivasyon aracıydı.

Bu birleşme kendi geleceğimiz için daha iyi oldu

Daha adil bir yönetim olacağını düşünüyorum

Yeni çalışma ortamı daha modern

Yeni bilgisayar programı daha donanımlı

Aşağıdaki cümlelerin tekrarı az olmasına rağmen moral ve motivasyonu negatif olarak etkileyen cümleler olarak düşünülmektedir.

FF personeli kaygılıydı.

Yöneticiler geç belirlendi.

Şirketin performansı durgunluk sürecine girdi.

Ücret artışları ve kariyer planları durdu.

İyi elemanları rakip şirketler transfer etti.

Ayrılan yöneticiler oldu.

Ünvan ve ücret düzenlemesinde beklentisi gerçekleşmeyenlerin motivasyonu ve performansı düştü.

EĞİTİM

a. **Eğitim konuları**

b. **Eğitim kalitesi**

c. **Eğitim miktarı**

Eğitim

Eğitim eksikliği vardı....

Eğitimlerde isteneni alamadık...

Eğitime motive olamadık

Verilen eğitimler yeterli değil...

Eğitmenler ve sunumlar eskiye oranla daha iyiydi.

Pazarlama sistemleri ile ilgili eğitim verildi....

Kurum kültürüne yönelik eğitim aldık....

Eğitim kalitesi eskiye göre daha fazladır....

Ortak kültür oluşturmak için personelin çoğuna eğitim verilemedi.

Eğitimler için zaman kısıtlıydı.

Yeteri kadar eğitim verilmedi.

En fazla sistem kullanımı eğitimi verildi.

Pazarlama süreçleri eğitimi önemliydi.

Güvenlik görevlileri eğitildi.

Eğitimler ve toplantılar daha çok Müdürlere yapıldı.

Ortak kültür oluşturmak için çalışıldı.

Eğitimler ve duyurlar süreçte olumlu etki yaptı.

Kültürel uyum ve adaptasyon sağlanmasında eğitimin etkisi büyüktü.

Resmi birleşme olmadan yapılan eğitim ve planlar muhtemel problemleri önledi.

BİRLEŞMENİN SONUÇLARI

Kurumsal sonuçları

- a. **Yapısal**
- b. **Sürece ait**
- c. **Yönetsel**

Birleşme %50-%50 oldu.

Şube sayımız arttı.

Daha güçlü bir bankayız

Rakiplerimizden artık korkmuyoruz

İleriyi daha iyi görebiliyoruz

Bu işten çok iyi kar elde edildi

Sonuç itibarıyla gelinen yer beklenenden daha iyi

%50-%50 eşit paylarla birleşme daha önce olmadı.

Katılım bankacılığı olarak bu birleşme bir ilkti.

2+3 = 5 oldu 20 ye satıldı.

EK 3: ÇALIŞAN ANKETİ

Cinsiyetiniz :

Yaşınız :

Kıdeminiz :

Ünvanınız :

	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum
İLETİŞİM, BİLGİLENDİRME ve YÖNLENDİRME			
1. Birleşme kararı ve birleşme sürecinde size görüşlerinizi bildirmeniz için imkanlar sağlanmıştır			
2. İki firmanın birleşme stratejileri ve amaçları hakkında insan kaynakları bölümü tarafından size bilgi verildi.			
3. Birleşme sürecinde insan kaynakları yöneticileri, üst yönetim ve sizin aranızda iletişim kurulmasında yeterli bir rol oynamıştır			
4. Birleşme sonrasında firmaların birleşmesini yönlendiren üst düzey yöneticilerin sizinle temasları artmıştır			
5. Değişim ve yeni yapılanma ortamında insan kaynakları yöneticileri etkin bir role sahip olmuştur			
6. Ortak bir örgüt kültürü oluşturmada insan kaynakları yöneticileri sizin için rehber olmuşlardır			
7. Örgüt kültürü anlaşmazlıklarında uyumun sağlanmasında insan kaynakları yöneticileri etkin rol oynamıştır			
8. İnsan kaynakları yöneticileri birleşme sonrasında yeni organizasyonda yer alacak elemanların seçiminde etkin rol oynamıştır			
MORAL ve MOTİVASYON			
9. Birleşme sonrasında firmanızda <u>moral ve motivasyon</u> artmıştır			
10. Birleşme sonrasında firmanızda <u>bireyler arası çatışma</u> artmıştır			
11. Birleşme sonrasında firmanızda <u>yabancılaşma</u> artmıştır			

12. Birleşme sonrasında firmanızda <u>dedikodu, işi ve işvereni kötüleme</u> artmıştır			
13. Birleşme sonrasında firmanızda <u>stres</u> artmıştır			
14. Birleşme sonrasında firmanızda <u>yorgunluk</u> artmıştır			
15. Birleşme sonrasında firmanızda <u>işten çıkarılma korkusu ve güvensizlik</u> artmıştır			
16. Birleşme sonrasında insan kaynakları yöneticileri tarafından gerekli sinerji oluşturulmuş ve ekip ruhu daha çok ön plana çıkarılmış / teşvik edilmiştir.			
17. Birleşme sonrasında insan kaynaklarına yönelik uygulamalarda adalet ve hakkaniyet ilkeleri doğrultusunda olabildiğince şeffaf ve katılımcı bir yaklaşım sergilenmiştir			
EĞİTİM			
18. Ortak örgüt kültürü ve vizyonu konusunda size eğitim verilmiştir.			
19. Birleşme sürecinde sistem altyapısıyla ilgili yeterli düzeyde eğitim alınmıştır.			
20. Birleşme sonrası eğitim kalitesi birleşme öncesi yapıya göre daha etkinleştirilmiştir.			

EK 4: TABLOLAR

Tablo 79: Cinsiyet bazında Independent Samples T-Test verileri

Group Statistics					
CİNSİYET		N	Mean	Std.Deviation	Std.Error Mean
S1	1	351	1,82	,919	,049
	2	73	1,55	,834	,098
S2	1	351	2,13	,928	,050
	2	73	1,88	,927	,109
S3	1	351	2,10	,896	,048
	2	73	1,93	,871	,102
S4	1	351	2,08	,895	,048
	2	73	1,84	,913	,107
S5	1	351	2,57	,709	,038
	2	73	2,36	,856	,100
S6	1	351	2,46	,747	,040
	2	73	2,07	,839	,098
S7	1	351	2,50	,732	,039
	2	73	2,29	,825	,097
S8	1	351	2,75	,548	,029
	2	73	2,58	,644	,075
S9	1	351	2,74	,568	,030
	2	73	2,33	,765	,090
S10	1	351	1,35	,645	,034
	2	73	1,47	,709	,083
S11	1	351	1,35	,676	,036
	2	73	1,45	,727	,085
S12	1	351	1,27	,614	,033
	2	73	1,38	,738	,086
S13	1	351	1,55	,805	,043
	2	73	1,77	,874	,102
S14	1	351	1,57	,821	,044
	2	73	1,74	,882	,103
S15	1	351	1,34	,674	,036
	2	73	1,64	,823	,096
S16	1	351	2,48	,720	,038
	2	73	2,21	,799	,093
S17	1	351	2,40	,768	,041
	2	73	2,12	,798	,093
S18	1	351	2,20	,885	,047
	2	73	1,90	,960	,112
S19	1	351	2,36	,829	,044
	2	73	2,12	,897	,105
S20	1	351	2,60	,690	,037
	2	73	2,63	,717	,084

Tablo 80. Cinsiyet bazında Independent Samples T-Test sonuçları

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
S1	Equal vari. Ass.	9,763	0,002	2,341	422,000	0,020	0,273	0,116	0,044	0,501
				2,495	111,505	0,014	0,273	0,109	0,056	0,489
S2	Equal vari. Ass.	0,058	0,810	2,108	422,000	0,036	0,251	0,119	0,017	0,486
				2,108	104,179	0,037	0,251	0,119	0,015	0,488
S3	Equal vari. Ass.	1,225	0,269	1,442	422,000	0,150	0,165	0,115	-0,060	0,391
				1,468	106,063	0,145	0,165	0,113	-0,058	0,389
S4	Equal vari. Ass.	0,465	0,496	2,137	422,000	0,033	0,247	0,116	0,020	0,474
				2,110	102,833	0,037	0,247	0,117	0,015	0,479
S5	Equal vari. Ass.	13,504	0,000	2,256	422,000	0,025	0,214	0,095	0,027	0,400
				1,995	93,640	0,049	0,214	0,107	0,001	0,426
S6	Equal vari. Ass.	1,275	0,259	4,031	422,000	0,000	0,396	0,098	0,203	0,589
				3,736	97,168	0,000	0,396	0,106	0,186	0,606
S7	Equal vari. Ass.	4,786	0,029	2,160	422,000	0,031	0,208	0,096	0,019	0,397
				1,998	97,026	0,049	0,208	0,104	0,001	0,415
S8	Equal vari. Ass.	11,652	0,001	2,471	422,000	0,014	0,180	0,073	0,037	0,323
				2,223	94,855	0,029	0,180	0,081	0,019	0,340
S9	Equal vari. Ass.	29,564	0,000	5,320	422,000	0,000	0,415	0,078	0,262	0,568
				4,389	89,227	0,000	0,415	0,095	0,227	0,603
S10	Equal vari. Ass.	3,732	0,054	-1,400	422,000	0,162	-0,118	0,084	-0,284	0,048
				-1,316	98,339	0,191	-0,118	0,090	-0,296	0,060
S11	Equal vari. Ass.	2,598	0,108	-1,153	422,000	0,249	-0,102	0,088	-0,275	0,072
				-1,099	99,531	0,274	-0,102	0,092	-0,285	0,082
S12	Equal vari. Ass.	6,840	0,009	-1,344	422,000	0,180	-0,110	0,082	-0,271	0,051
				-1,191	93,760	0,237	-0,110	0,092	-0,294	0,073
S13	Equal vari. Ass.	3,245	0,072	-2,093	422,000	0,037	-0,220	0,105	-0,427	-0,013
				-1,983	99,013	0,050	-0,220	0,111	-0,440	0,000
S14	Equal vari. Ass.	2,748	0,098	-1,614	422,000	0,107	-0,173	0,107	-0,383	0,038
				-1,540	99,631	0,127	-0,173	0,112	-0,395	0,050
S15	Equal vari. Ass.	16,560	0,000	-3,346	422,000	0,001	-0,302	0,090	-0,479	-0,125
				-2,937	93,124	0,004	-0,302	0,103	-0,506	-0,098
S16	Equal vari. Ass.	1,768	0,184	2,922	422,000	0,004	0,276	0,094	0,090	0,462
				2,731	97,855	0,007	0,276	0,101	0,075	0,477
S17	Equal vari. Ass.	0,125	0,724	2,799	422,000	0,005	0,278	0,099	0,083	0,474
				2,729	101,596	0,007	0,278	0,102	0,076	0,481
S18	Equal vari. Ass.	5,659	0,018	2,556	422,000	0,011	0,295	0,116	0,068	0,522
				2,423	99,067	0,017	0,295	0,122	0,054	0,537
S19	Equal vari. Ass.	2,078	0,150	2,153	422,000	0,032	0,233	0,108	0,020	0,445
				2,044	99,223	0,044	0,233	0,114	0,007	0,459
S20	Equal vari. Ass.	0,031	0,860	-0,388	422,000	0,698	-0,035	0,089	-0,210	0,141
				-0,379	101,616	0,706	-0,035	0,092	-0,216	0,147

Tablo 81. Kıdem bazında One-Way ANOVA verileri

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
S1	Between Groups	4,521	3	1,507	1,831	0,141
	Within Groups	345,743	420	0,823		
	Total	350,264	423			
S2	Between Groups	4,631	3	1,544	1,790	0,148
	Within Groups	362,312	420	0,863		
	Total	366,943	423			
S3	Between Groups	3,930	3	1,310	1,652	0,177
	Within Groups	333,086	420	0,793		
	Total	337,017	423			
S4	Between Groups	12,880	3	4,293	5,440	0,001
	Within Groups	331,439	420	0,789		
	Total	344,318	423			
S5	Between Groups	2,148	3	0,716	1,311	0,270
	Within Groups	229,389	420	0,546		
	Total	231,538	423			
S6	Between Groups	7,131	3	2,377	4,021	0,008
	Within Groups	248,303	420	0,591		
	Total	255,434	423			
S7	Between Groups	4,589	3	1,530	2,737	0,043
	Within Groups	234,729	420	0,559		
	Total	239,318	423			
S8	Between Groups	2,866	3	0,955	2,998	0,031
	Within Groups	133,848	420	0,319		
	Total	136,715	423			
S9	Between Groups	2,709	3	0,903	2,330	0,074
	Within Groups	162,723	420	0,387		
	Total	165,432	423			
S10	Between Groups	1,625	3	0,542	1,257	0,289
	Within Groups	180,979	420	0,431		
	Total	182,604	423			
S11	Between Groups	2,545	3	0,848	1,817	0,143
	Within Groups	196,059	420	0,467		
	Total	198,604	423			
S12	Between Groups	1,321	3	0,440	1,085	0,355
	Within Groups	170,415	420	0,406		
	Total	171,736	423			
S13	Between Groups	3,429	3	1,143	1,705	0,165
	Within Groups	281,514	420	0,670		
	Total	284,943	423			
S14	Between Groups	4,648	3	1,549	2,249	0,082
	Within Groups	289,387	420	0,689		
	Total	294,035	423			
S15	Between Groups	2,161	3	0,720	1,434	0,232
	Within Groups	211,063	420	0,503		
	Total	213,224	423			
S16	Between Groups	6,893	3	2,298	4,284	0,005
	Within Groups	225,258	420	0,536		
	Total	232,151	423			
S17	Between Groups	7,114	3	2,371	3,987	0,008
	Within Groups	249,820	420	0,595		
	Total	256,934	423			
S18	Between Groups	9,955	3	3,318	4,152	0,006
	Within Groups	335,685	420	0,799		
	Total	345,639	423			
S19	Between Groups	9,905	3	3,302	4,753	0,003
	Within Groups	291,746	420	0,695		
	Total	301,651	423			
S20	Between Groups	1,538	3	0,513	1,066	0,364
	Within Groups	202,101	420	0,481		
	Total	203,639	423			

Tablo 82. Yaş bazında One-Way ANOVA verileri

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
S1	Between Groups	8,163	2	4,082	5,023	0,007
	Within Groups	342,101	421	0,813		
	Total	350,264	423			
S2	Between Groups	6,663	2	3,331	3,893	0,021
	Within Groups	360,281	421	0,856		
	Total	366,943	423			
S3	Between Groups	5,659	2	2,830	3,595	0,028
	Within Groups	331,357	421	0,787		
	Total	337,017	423			
S4	Between Groups	18,617	2	9,308	12,032	0,000
	Within Groups	325,702	421	0,774		
	Total	344,318	423			
S5	Between Groups	3,178	2	1,589	2,929	0,055
	Within Groups	228,360	421	0,542		
	Total	231,538	423			
S6	Between Groups	11,181	2	5,590	9,636	0,000
	Within Groups	244,253	421	0,580		
	Total	255,434	423			
S7	Between Groups	9,414	2	4,707	8,620	0,000
	Within Groups	229,904	421	0,546		
	Total	239,318	423			
S8	Between Groups	4,368	2	2,184	6,948	0,001
	Within Groups	132,346	421	0,314		
	Total	136,715	423			
S9	Between Groups	2,172	2	1,086	2,801	0,062
	Within Groups	163,259	421	0,388		
	Total	165,432	423			
S10	Between Groups	2,277	2	1,138	2,658	0,071
	Within Groups	180,327	421	0,428		
	Total	182,604	423			
S11	Between Groups	3,051	2	1,525	3,284	0,038
	Within Groups	195,553	421	0,464		
	Total	198,604	423			
S12	Between Groups	0,983	2	0,491	1,211	0,299
	Within Groups	170,753	421	0,406		
	Total	171,736	423			
S13	Between Groups	5,369	2	2,685	4,043	0,018
	Within Groups	279,574	421	0,664		
	Total	284,943	423			
S14	Between Groups	7,702	2	3,851	5,662	0,004
	Within Groups	286,333	421	0,680		
	Total	294,035	423			
S15	Between Groups	1,580	2	0,790	1,571	0,209
	Within Groups	211,644	421	0,503		
	Total	213,224	423			
S16	Between Groups	7,294	2	3,647	6,829	0,001
	Within Groups	224,857	421	0,534		
	Total	232,151	423			
S17	Between Groups	14,326	2	7,163	12,430	0,000
	Within Groups	242,608	421	0,576		
	Total	256,934	423			
S18	Between Groups	4,250	2	2,125	2,621	0,074
	Within Groups	341,389	421	0,811		
	Total	345,639	423			
S19	Between Groups	7,029	2	3,514	5,022	0,007
	Within Groups	294,622	421	0,700		
	Total	301,651	423			
S20	Between Groups	1,253	2	0,626	1,303	0,273
	Within Groups	202,386	421	0,481		
	Total	203,639	423			

Tablo 83. Ünvan bazında One-Way ANOVA verileri

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
S1	Between Groups	8,674	2	4,337	5,799	0,004
	Within Groups	149,592	200	0,748		
	Total	158,266	202			
S2	Between Groups	8,337	2	4,169	5,158	0,007
	Within Groups	161,643	200	0,808		
	Total	169,980	202			
S3	Between Groups	7,582	2	3,791	4,985	0,008
	Within Groups	152,103	200	0,761		
	Total	159,685	202			
S4	Between Groups	18,384	2	9192	12285	0,000
	Within Groups	149,646	200	0,748		
	Total	168,030	202			
S5	Between Groups	3501	2	1750	2803	0,063
	Within Groups	124,894	200	0,624		
	Total	128,394	202			
S6	Between Groups	14360	2	7180	12687	0,000
	Within Groups	113,187	200	0,566		
	Total	127,547	202			
S7	Between Groups	9538	2	4769	8933	0,000
	Within Groups	106,768	200	0,534		
	Total	116,305	202			
S8	Between Groups	5,280	2	2640	8278	0,000
	Within Groups	63,784	200	0,319		
	Total	69,064	202			
S9	Between Groups	2,777	2	1,388	4,001	0,020
	Within Groups	69,410	200	0,347		
	Total	72,187	202			
S10	Between Groups	0,432	2	0,216	0,531	0,589
	Within Groups	81,430	200	0,407		
	Total	81,862	202			
S11	Between Groups	5,798	2	2,899	6,641	0,002
	Within Groups	89,748	200	0,449		
	Total	95,547	202			
S12	Between Groups	1,258	2	0,629	1,523	0,220
	Within Groups	82,594	200	0,413		
	Total	83,852	202			
S13	Between Groups	2,348	2	1,174	1,731	0,180
	Within Groups	135,681	200	0,678		
	Total	138,030	202			
S14	Between Groups	1,537	2	0,768	1,058	0,349
	Within Groups	145,212	200	0,726		
	Total	146,749	202			
S15	Between Groups	3,787	2	1,893	3,691	0,027
	Within Groups	102,607	200	0,513		
	Total	106,394	202			
S16	Between Groups	11,191	2	5,596	11,612	0,000
	Within Groups	96,375	200	0,482		
	Total	107,567	202			
S17	Between Groups	16,817	2	8,409	14,931	0,000
	Within Groups	112,631	200	0,563		
	Total	129,448	202			
S18	Between Groups	8,254	2	4,127	5,245	0,006
	Within Groups	157,362	200	0,787		
	Total	165,616	202			
S19	Between Groups	13,373	2	6,686	9,886	0,000
	Within Groups	135,277	200	0,676		
	Total	148,650	202			
S20	Between Groups	1,458	2	0,729	1,727	0,180
	Within Groups	84,404	200	0,422		
	Total	85,862	202			

Tablo 84. Faktör sayısının belirlenmesi için Eigenvalue değerleri

Component	Total Variance Explained								
	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7,442	37,211	37,211	7,442	37,211	37,211	4,069	20,345	20,345
2	2,132	10,66	47,871	2,132	10,66	47,871	3,144	15,719	36,065
3	1,206	6,029	53,9	1,206	6,029	53,9	2,685	13,427	49,492
4	1,131	5,656	59,556	1,131	5,656	59,556	2,013	10,064	59,556
5	0,916	4,578	64,134						
6	0,819	4,093	68,227						
7	0,691	3,457	71,684						
8	0,655	3,273	74,956						
9	0,613	3,065	78,022						
10	0,549	2,745	80,766						
11	0,526	2,63	83,397						
12	0,509	2,547	85,943						
13	0,479	2,396	88,34						
14	0,447	2,234	90,574						
15	0,422	2,112	92,687						
16	0,368	1,841	94,527						
17	0,348	1,74	96,267						
18	0,307	1,534	97,8						
19	0,268	1,339	99,14						
20	0,172	0,86	100						

Tablo 85. Commuality(Ortak varyans) değerleri

Communalities		
	Initial	Extraction
S1	1,000	0,694
S2	1,000	0,697
S3	1,000	0,748
S4	1,000	0,560
S5	1,000	0,593
S6	1,000	0,748
S7	1,000	0,709
S8	1,000	0,540
S9	1,000	0,454
S10	1,000	0,620
S11	1,000	0,585
S12	1,000	0,583
S13	1,000	0,681
S14	1,000	0,613
S15	1,000	0,383
S16	1,000	0,613
S17	1,000	0,529
S18	1,000	0,553
S19	1,000	0,543
S20	1,000	0,464

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tablo 86. Dönüştürülmüş Matriks değerleri

Rotated Component Matrix				
	Component			
	1	2	3	4
S7	,742	,333	-,201	,082
S6	,722	,426	-,204	,056
S16	,708	,218	-,165	,192
S8	,682	,140	-,227	-,061
S5	,665	,357	-,089	,122
S17	,632	,233	-,178	,207
S20	,592	,036	,062	,329
S1	,194	,795	-,060	,143
S2	,215	,788	-,145	,091
S3	,347	,776	-,129	,095
S4	,276	,675	-,158	,061
S10	-,081	-,139	,754	-,158
S12	-,193	-,099	,731	-,040
S11	-,166	-,126	,730	-,095
S9	,441	,155	-,445	,192
S14	-,074	-,076	,374	-,680
S13	-,091	-,038	,508	-,643
S19	,351	,295	,074	,572
S18	,387	,355	,089	,520
S15	-,055	,014	,414	-,457

Extraction Method : Principal Component Analysis.
Rotation Method : Varimax with Kaiser Normalization.
a. Rotation converged in 10 iterations.

2.2. Toplanan Fonlar / Toplam Kaynaklar

(Bin YTL)

Dönem	Bankalar	Katılım B.	Toplam	Katılım B./Toplam
1995	2.664.936	66.376	2.731.312	% 2,43
2000	68.442.406	1.863.000	70.305.406	% 2,65
2001	147.520.532	1.917.000	149.437.532	% 1,28
2002	142.387.988	3.206.000	145.593.988	% 2,20
2003	147.350.714	4.004.306	151.355.020	% 2,65
2004	190.996.041	5.992.159	196.988.200	% 3,04
2005	243.066.274	8.369.155	251.435.429	% 3,33
2006	296.495.000	11.237.284	307.732.284	% 3,65
2007/1	321.275.737	11.644.256	332.919.993	% 3,50

ÖZGEÇMİŞ

Mehmet İrfan KURT 03.02.1969 tarihinde Gaziantep'te doğdu. İlk, orta ve lise tahsilini Gaziantep'te tamamladı.

1991 yılında İnönü Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünü bitirdi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde İşletme Bilim Dalı, Sayısal Yöntemler Anabilim Dalı'nda yüksek lisans tahsilini tamamladı.

1993-1997 yıllarında Dumlupınar Üniversitesi'nde İşletme Bölümü'nde Araştırma Görevlisi olarak görev yaptı.

Profesyonel iş hayatına 1997 yılında İhlas Finans Kurumu İnsan Kaynakları Müdürlüğü'nde başladı. Bu Kurumda 1997-1999 yılları arasında İnsan Kaynakları Uzmanı olarak görev yaptı.

1999 yılında Anadolu Finans Kurumu İnsan Kaynakları Müdürlüğü'nde göreve başladı. Anadolu Finans ve Family Finans'ın birleşmesi ile Türkiye Finans Katılım Bankası olarak devam eden Kurumda halen İnsan Kaynakları Müdürü olarak görevine devam etmektedir.

Evli ve 3 çocuk babasıdır.