

T.C
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**ŞİRKET BİRLEŞMELERİNİN İNSAN KAYNAKLARI
VE ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ ÜZERİNE ETKİLERİ**

110153

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İlker AKALAN

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

**Enstitü Ana Bilim Dalı: ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE
ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ**

**Enstitü Bilim Dalı: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE
ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ**

110153

Danışman

Prof. Dr. Adem UĞUR

EYLÜL 2002

T.C
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ŞİRKET BİRLEŞMELERİNİN İNSAN KAYNAKLARI
VE ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ ÜZERİNE ETKİLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

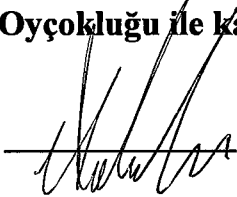
İlker AKALAN

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

Enstitü Ana Bilim Dalı: ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE
ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ

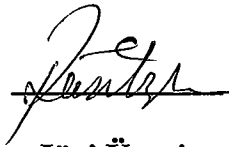
Enstitü Bilim Dalı: İNSAN KAYNAKLARI VE
ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ

Bu tez .../.../20.. tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği/
Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.



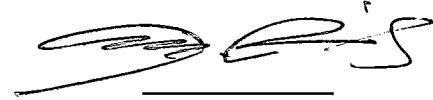
Jüri Başkanı

Prof. Dr. Adem UBUZ



Jüri Üyesi

Y. Doç. Dr. Recai AŞKUN



Jüri Üyesi

Y. Doç. Dr. Mahmut DEMİR

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	IV
TABLolar LİSTESİ	V
ÖZET	VI
SUMMARY	VII
GİRİŞ.....	1
1. ŞİRKET BİRLEŞMELERİ.....	3
1.1. Birleşmeler Hakkında Genel Bilgiler	3
1.1.1. Birleşmenin Tanımı ve Amacı	3
1.2. Şirket Birleşmelerinin Sebepleri	4
1.2.1. Ölçek Ekonomilerinden Yararlanma.....	7
1.2.2. Rekabetin Azalması	7
1.2.3. İyi Bir Yönetime Sahip Olma	7
1.2.4. Birleşmenin İç Büyümeye Göre Avantajlarının Olması	8
1.2.5. İşletmeye Gerekli Olan Kaynakları Bulma İmkanının Artması.....	9
1.2.6. Finansal Nedenler.....	9
1.2.7. Vergi Avantajları.....	9
1.2.8. Çeşitlendirme ve Riskleri Azaltma	10
1.2.9. Teknolojik Gelişmelerden Yararlanma	11
1.2.10 Sinerji	11
1.2.11. Piyasada Prestij Sağlama.....	12
1.2.12. Büyük Bir İşletme Oluşturma	12
1.2.13.Psikolojik Etmenler	12
1.3. Şirket Birleşmelerinin Sağladığı Faydalar ve Gerekliliği	13
1.4. Birleşmenin Türleri	14
1.4.1. Ekonomik Faaliyet Alanlarına Göre Birleşmeler.....	14
1.4.1.1.Yatay İşletme Birleşmeler	14
1.4.1.2.Dikey İşletme Birleşmeleri	14
1.4.1.3.Grup Birleşmeleri	7
1.4.2. Hukuki Yapılarına Göre Birleşmeler	18

1.4.2.1. Biçimsel Birleşmeler.....	18
1.4.2.2. Biçimsel Olmayan Birleşmeler.....	19
1.5. Birleşme Yöntemleri.....	20
1.5.1. Dostça Birleşme.....	20
1.5.2. Saldırgan Birleşme.....	21
1.6. İşletmelerde Birleşme Süresi ve Aşamaları.....	21
1.6.1. Stratejik Planlama Süresi.....	22
1.6.2. Uygun Aday İşletmenin Tespit Edilmesi.....	23
1.6.3. Araştırma ve Değerlendirme.....	24
1.6.4. Pazarlık Aşaması.....	25
1.6.5. Ödenecek Ücret.....	26
1.6.6. Bedelin Ödenmesi.....	26
1.6.7. Birleşmenin Gerçekleşmesi.....	27
1.7. Bir Şirket Birleşmesi: Daimler-Benz ve Chrysler Örneği.....	28
2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ.....	34
2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı.....	34
2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihi ve Gelişimi.....	35
2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaç ve Özellikleri.....	38
2.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Fonksiyonları.....	39
2.4.1. İnsan Kaynaklarının Planlanması.....	39
2.4.2. Eleman Arama, Seçme ve Yerleştirilme.....	40
2.4.3. Ücret ve Ödül Yönetimi.....	42
2.4.4. İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi.....	43
2.4.5. Performans Yönetimi.....	44
2.4.6. İş Görenlerle Olumlu İlişkiler.....	44
2.4.7. Kariyer Planlama.....	45
2.5. İnsan Kaynakları Yönetiminde Önem Kazanan Konular.....	46
2.5.1. Yöneticileri Elde Tutabilmek.....	47
2.5.2. Yaratıcı Düşünce Modelinin Şirketlere Yerleştirilmesini Sağlamak ve Bunu Hazırlayacak Ortamlar Yaratmak.....	47
2.5.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kendini Yeniden Tanımlaması.....	48

2.5.4. İş Dünyasında İnternet Kültürünün Önem Kazanması	48
2.5.5. Bilgi ve Yetenek Yönetiminin Önem Kazanması	48
2.5.6. Birleşmelerde İnsan Kaynakları Yönteminin Öneminin Anlaşılması.....	49
2.5.7. Değer Yaratan İnsan Kaynakları Yönetimi	49
2.5.8. İşgücünün Değişen Yapısı.....	49
2.5.9. Değişim Yönetimi	50
2.6. Personel Yönetimi ile İKY Arasındaki Temel Farklar.....	51
2.7. Gelecekteki Muhtemel Gelişmeler.....	53
3. ŞİRKET BİRLEŞMELERİNİN İNSAN KAYNAKLARI VE İSTİHDAM YAPISINA ETKİLERİ	54
3.1. Birleşmenin Planlanmasında İnsan Kaynakları.....	54
3.2. Kültürel Uyum.....	55
3.3. Ücret Sistemlerinin Yeniden Düzenlenmesi	55
3.4. Birleşmenin Uygulanmasında İnsan Kaynakları Yönetimi.....	56
3.4.1. Uyum Planlarının Uygulanması	57
3.4.2. Birleşme (Entegrasyon) Sürecinin Yönetimi	57
3.4.3. Belirsizlik	59
3.4.4. Yüksek Performanslı Organizasyon Kültürü	60
3.5. Birleşmenin Değerlendirilmesinde İnsan Kaynakları Yönetimi	60
3.6. Değişme Tepki, Nedenleri ve Giderilmesi	62
3.7. İşten Çıkarmalar ve İşe Almalar.....	64
3.8. Birleşmenin İnsan Kaynakları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesinin Nedeni .	65
3.9. Birleşmede İnsan Kaynaklarında Ortaya Çıkan Problemler	66
3.10. Birleşmenin İnsan Kaynakları ve İstihdam Yapısı Üzerindeki Olumsuz Sonuçları	70
3.11. Birleşmelerin İnsan Kaynakları ve İstihdam Yapısı Üzerindeki Başlıca Olumlu Sonuçları	71
3.12. Şirket Birleşmelerine Sendikaların Bakış Açıları	71
3.12.1. İşveren Sendikaları.....	71
3.12.2. İşçi Sendikaları.....	71
3.13. Şirket Evliliklerinin Başarılı Sonuçlandırılması İçin Öneriler	72

3.13.1. Eğitim ve Geliştirme	72
3.14. Şirket Birleşmelerinin Başarılı Olması İçin Yapılması Gerekenler	75
SONUÇ.....	77
KAYNAKLAR.....	79
ÖZGEÇMİŞ.....	83



KISALTMALAR

a.g.d. : Adı geçen dergi

a.g.e. : Adı geçen eser

a.g.m. : Adı geçen makale

a.g.t. : Adı geçen tez

İ.K. :İnsan Kaynakları

İ.K.Y : İnsan Kaynakları Yönetimi

İst. : İstanbul

ss. : Sayfa

T.K.Y.: Toplam Kalite Yönetimi

vb : Ve bunun gibi



TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. ABD’de Araştırma Sonucu Birleşme Nedenleri.....	5
Tablo 2. İşletmeler Arası Birleşmeler.....	19
Tablo 3. Aday Seçiminde Kullanılacak Kriterler.....	23
Tablo 4. Personel Yönetimi ile İKY Arasındaki Farkları Şöyle Sıralayabiliriz.....	52
Tablo 5. Birleşme Aşamalarında Yapılması Gerekenler.....	76



ÖZET

Günümüzde şirket birleşmeleri oldukça hızlı gelişmekte ve 2000'li yıllarda dünya bütününde bir küreselleşme olgusu hakim olmaktadır. Şirketler küreselleşmenin etkileri yaşanan ekonomik krizler ve büyüme amacıyla birleşme yolunu tercih etmektedirler.

Bu tezin amacı birleşmelerde çoğunlukla ihmal edilen insan kaynakları boyutunu incelemektedir. Şirket birleşmelerinin başarısızlıkla sonuçlanmasının en büyük nedeni insana gerekli derecede önem verilmemesidir.

Birleşmenin uygulanması aşamasında kültür uyumsuzluğu belirsizlik, değişme tepki gibi problemler ortaya çıkmaktadır. Bu problemlerin çözümünde en büyük rol insan kaynakları departmanına düşmektedir. İnsan kaynakları departmanının aktif olduğu şirket birleşmelerinde başarı şansı daha yüksek olacaktır.

SUMMARY

Recently, mergers have been the common practices of many corporations in the 2000s as the phenomenon of globalisation become more evident. Due to the effects of globalisation, economic crisis and need for growth, many corporations prefer to merge with others.

The aim of this study is to investigate generally neglected human resource dimension of mergers. The most important reason of the failure of mergers is not putting enough emphasis over human resources. During the application of merger problems such as cultural conflicts, uncertainties and reactions to change occur. The most important role in solving these problems must be undertaken by the human resource department. The chance of success of the mergers in which human resource department plays an active role is larger.

Keyword: Merger, Human Resources, Employment, Joint Ventures

GİRİŞ

Türkiye’de ve dünya genelinde son dönemlerde yaygın olarak şirket birleşmeleri görülmektedir. Bu birleşmeler sonucunda yeni ekonomik örgütlenme biçimleri ortaya çıkmakta buna bağlı olarak firma bazında insan kaynaklarının yeniden örgütlenmesi gereği doğmaktadır. Ekonomileri ve çalışanları birinci derecede etkileyen birleşme olgusunu Türkiye’de akademik çalışmalara çok fazla konu olmadığı gözlenmektedir. Bu çalışma bu alanda sınırlı olsa bir katkı yapmayı amaçlamaktadır.

2000’li yıllarda küreselleşme ve gelişen teknoloji sınırları kaldırmış ve şirketler arasındaki birleşmeler oldukça artmıştır. Dünyadaki krizler ise birleşmeleri zorunlu hale getirmektedir şirketler sinerji etkisinin farkına varmışlardır. Büyük teknoloji devleri de birleşerek piyasa şartlarında daha güçlü rekabeti hedeflemektedirler.

Şirket birleşmelerinde ağırlıklı olarak finansal ve hukuksal boyutu dikkate alınmaktadır ancak insana önem vermeden ve sadece mali konular düşünülerek yapılan birleşmelerin başarısızlıkla sonuçlanabileceği unutulmamalıdır. İnsan kaynakları yönetimi birleşen şirketler açısından birleşmenin planlanması ve uygulanması sürecinde tepe yönetimine gerekli bilgilerin sağlanmasında stratejik bir role sahiptir. Bu nedenle birleşmenin verimli olabilmesi için birleşmelerin tüm aşamalarında insan kaynakları departmanının aktif olarak planlama ve koordinasyon faaliyetlerine dahil edilmesi gereklidir.

Birleşmeler sırasında çalışanlarda, oluşabilecek tepki ve değişimler, yeni organizasyon kültürü, çalışanlara verilecek eğitimler, çalışanlarla iletişim, misyon ve vizyon benimsetmenin zorlukları düşünüldüğünde, birleşmelerde en önemli departmanın insan kaynakları departmanı olduğu ortaya çıkacaktır

Günümüzde insan kaynakları yönetimindeki değişim ve gelişimleri takip etmek sadece İnsan Kaynakları bölümünün işi değil diğer bütün bölümlerinde kendi takımlarında çalışanları daha etkili kılmak için rol almaları ve sorumluluk üstlenmeleri gereken bir konudur.

Şirketlerin uyguladıkları birleşme yöntemi, uygun insan kaynakları yönetimi politikaları ve çalışan desteği ile tam uyumlu bir birleşme gerçekleştiği takdirde sinerji etkisi oldukça yüksek olacaktır. İşletme uzun vadeli hedeflerine daha kolay ulaşacak rekabet üstünlüğünü devam ettirecektir.

Bu çerçevede, şirket birleşmelerinde insan kaynaklarının üstlenebileceği temel rolün ne olabileceği, başarılı bir birleşme için insan kaynakları departmanını neler yapması gerektiği ve şirket birleşmelerinin istihdam üzerinde ne tür etkiler yaptığı sorularına cevap aramaktadır.

Bu çalışmada birleşmeler ile insan kaynakları ve istihdam arasındaki ilişki incelenmektedir. Çalışmanın birinci bölümünde birleşme ile ilgili kavramsal bir çerçeve oluşturulmaktadır. Bu bağlamda öncelikli olarak birleşmeler hakkında genel bilgiler sunulmakta, şirket yapısı olarak birleşmeler anlatılmakta ve birleşmenin sebepleri üzerinde durulmaktadır. Bu bölümde ayrıca birleşme türleri, birleşme yöntemleri ele alınmakta ve birleşme süreci aşama aşama anlatılmaktadır.

İkinci olarak insan kaynakları yönetimi hakkında genel bilgiler sunulmakta ve günümüzde insan kaynakları açısından önem kazanan konular ele alınmaktadır. Bu bölümde ayrıca birleşmelerin insan kaynakları açısından ne anlama geldiği tartışılmaktadır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise şirket birleşmelerinin insan kaynakları ve istihdam yapısına etkisi üzerinde durulmaktadır. Bu bölümde öncelikle birleşmenin planlanması ve değerlendirilmesi aşamalarından insan kaynaklarının üstlenebileceği roller incelenmektedir. Bu noktadan sonra birleşmenin insan kaynakları ve istihdam üzerindeki muhtemel olumlu ve olumsuz etkileri ele alınmaktadır. Bu bölümde ayrıca birleşmelerin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi için bazı önerilere yer verilmektedir.

I.ŞİRKET BİRLEŞMELERİ

1.1.Birleşmeler Hakkında Genel Bilgiler

Son yıllarda şirketler arasında en yaygın olarak gerçekleşen anlaşmalara bakıldığında en fazla dikkat çekenler birleşmelerdir. Birleşme, satın alma ya da başka bir deyişle şirket evlilikleri temelde sinerji yaratmak için başvurulan bir yoldur.Aşağıda önce birleşmenin tanımı yapılacak daha sonra tarihsel gelişimi incelenip, birleşme nedenleri, birleşme türleri yöntemleri ele alınacaktır.

1.1.1.Birleşmenin Tanımı Ve Amacı

Şirket birleşmesi anlamında kullanılan birleşmenin tanımı şu şekilde yapılabilir: "Birleşme, iki veya daha fazla ticaret şirketinin birbiriyle birleşerek yeni bir ticaret şirketi kurmalarından veya bir yahut daha fazla ticaret şirketinin mevcut diğer bir ticaret şirketine iltihak etmesinden ibarettir " [Özcan, 1994: 48].

Birleşme iki şirketin kaynaklarını tek bir şirket içindeki havuzda beraberce birleştirmeleridir [Akgüç, 1996: 12].

Geniş anlamıyla işletme birleşmeleri; iki ya da daha fazla işletmenin büyüme amacıyla faaliyetlerinin ekonomik ve hukuksal açıdan tek bir birlik haline getirilmesi veya işbirliğine gitmeleridir [Akay, 1997: 91].

Dar ve teknik bir tanıma göre birleşme, çeşitli sermaye işletmelerinin tasfiye edilmeksizin tek bir işletme haline gelmesi ve birleşen işletme ya da işletmelerin hisse senedi sahiplerine bu işletmenin hisse senetlerinin verilmesidir [Çelikkol, 1999: 27].

İşletmelerde büyüme kavramı ile birleşme kavramı birbirleriyle ilişkili kavramlardır. Bir işletme ya dışsal yollarla yada içsel yollarla büyüyebilir. İşletmenin faaliyeti sonucunda yarattıkları yada dışarıdan temin ettikleri kaynakları yeni yatırım alanlarına yatırmaları ile gerçekleştirdikleri büyüme içsel büyümedir. Bunun yanında

işletmelerin, bir yada birden fazla işletmenin tamamını veya bir bölümünü ele geçirerek büyümeleri dışsal büyüme olarak adlandırılır [Aydın, 1986: 202].

İçsel büyümeler gibi dışsal büyümelerde de amaç, işletme sahip veya sahiplerinin servetini, başka bir ifadeyle işletmenin değerini maksimize etmektir [Uçaktürk, a2001:17].

Dış büyüme dikey, yatay ve çapraz olarak üç başlık altında toplanabilir.[Özalp, 1975: 25]. Dış büyümenin çeşitli şekilleri olabilir. Bundan en yaygın ve geçerli olan Füzyon ve Holding'dir.

1.2. Şirket Birleşmelerinin Sebepleri

Büyümek zorunda olan işletmelerin neden birleşme yolunu seçtikleri konusunda, literatürde pek çok neden sayılmaktadır. Bu nedenlerin sayısı ise önem dereceleri, ülkenin sosyoekonomik koşullarına, işletmelerin özelliklerine, içinde yer alınan toplumun özelliklerine ve zamana göre çeşitlilik gösterir [Aydın, 1990: 14].

Birleşme (füzyon) firmalar açısından bir büyüme aracı olduğundan firmaları büyümeye iten etmenler birleşme için de geçerlidir [Akgüç, 1994: 846].

Birleşmede temel neden büyüme olmakla birlikte büyüme gerçekleştirilirken başka amaçlara da ulaşılmaktadır. Birleşme sonucunda ulaşılan ekonomik güç, birleşen firmaların ekonomik varlıklarının tek tek toplamından daha yüksektir. Tek tek işletmelerin üretim, yatırım ve pazarlama güçlerinden daha büyük bir değer ortaya çıkmaktadır. "Sinerji" etkisi ile ($2 + 2 = 5$) açıklanan bu durum bütünün kendisini oluşturan pazarların toplamından daha yüksek bir değere sahip olacağını ifade etmektedir [Özcan, 1994: 26].

Eğer birleşmiş işletmelerin değeri, tek tek firmaların toplam değerinin üzerinde ise iki veya daha fazla firmayı birleştirmek için bu durum teşvik edici bir unsurdur. Katma değer isteği de işletme birleşmelerini teşvik eder. Şirket birleşmeleri ve

devralmalarının nedenleri konusunda ABD’nde birleşen 347 şirket arasında yapılan bir araştırma ile yöneticilerin görüşleri araştırılmıştır. Araştırmada yöneticilere birleşme nedeni olarak 15 hazır sebep gösterilmiş ve bu sebepleri kendilerine göre önemlilik derecesi temelinde sıralamaları istenmiştir. Araştırma sonucu aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 1. ABD’de Araştırma Sonucu Birleşme Nedenleri

	Birleşme Nedenleri	Ortalama	Açıklama
1	Daha hızlı büyüme etkisi	3.81	Çok Önemli
2	Çok yönlü büyüme ile riski dağıtma	3.05	Çok Önemli
3	Mamul karışımını genişletme/iyileştirme	3.04	Çok Önemli
4	Pay senetlerinin Pazar değerlerini yükseltme	2.85	Çok Önemli
5	Pazar payını yükseltme	2.58	Orta Önemli
6	Büyük ölçekte faaliyette bulunma	2.54	Orta Önemli
7	Coğrafi yayılma	2.40	Orta Önemli
8	Teknik bilgi ve deneyimin satın alınması	2.39	Orta Önemli
9	Dönemsel/mevsimsel satışlara karşı tedbir	2.31	Orta Önemli
10	İşletmenin gücünün ve saygınlığının artırılması	2.27	Orta Önemli
11	İşletmenin atıl sermayesinin kullanılması	2.19	Orta Önemli
12	Yönetmel beceriler elde edilmesi	2.02	Az Önemli
13	Vergi avantajları elde edilmesi	1.66	Az Önemli
14	Arz edilen/alıkonan kaynaklar üzerinde daha çok kontrol etkinliğinin kazanılması	1.54	Az Önemli
15	Olası bir el değiştirmeye karşı savunma	1.53	Az Önemli

Tabloda da görüldüğü gibi araştırmalardan en önemli sebebin hızlı büyüme olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu yolla rekabet için gerekli kritik büyüklük ve atıl kapasiteden yararlanabilme olanakları aniden doğmaktadır. İkinci derecedeki sebep, çok yönlü büyüme ile riskin dağıtılmasıdır. Bu yolla bir şirketin bir işlemdeki özel becerisi ve sektör bilgisi diğer şirketler ile yaptığı rekabete yararlı olabilmektedir. Bu tip büyüme aynı zamanda işlemsel etkinliğin iyileşmesini ve sabit masrafların daha geniş bir satış hacmine dağılmasını sağlamaktadır [Özgeldi, 2001: 40].

Tabloda birleşmenin diğer sebepleri de sıralanmıştır. Örneğin, birleşme yeni bir mamul hattına veya coğrafi sahaya girmeyi sağlamakta, ayrıca satışların ve karlılığın yapısının değişmesinde rol oynamaktadır. Şirket hisselerinin piyasa değerlerinin yükseltilmesi de orta derecede önemli bir sebep olarak görülmektedir. Bir birleşme sonunda oluşan şirketin Pazar değerinin birleşmeden önceki iki şirketin değerinden daha fazla olduğu görülmüştür. Bu teorik etkiye sinerji etkisi adı verilir. Sinerji etkisi bir bütünün kendini oluşturan parçaların ayrı ayrı toplamlarından daha fazla bir değere sahip olması halidir. Bir başka orta derecede önemli sebebi ise ölçek ekonomilerinden yararlanma oluşturmaktadır. Mevcut üretim konusuna benzer veya yepyeni bir ürünün en az ve gider ilavesi ile ortaya konması olgusu, birleşen şirketlerin birbirlerini tamamlayıcı kapasitelerde harekete geçmesi ile mümkün olabilmektedir. Böylece atıl kapasitenin ve faydanı la mayan kapasitenin azaltılmasında önemli rol oynamaktadır. Birleşmenin sağladığı esneklik, mevcut makinelerin şirketler arsındaki yer değişimini kolaylaştırmaktadır. Teknik bilgi akışı kolaylaştığında araştırma ve geliştirme, finansman ve tüm giderler azaltılabilmekte ve büyük şirket (alıcı) küçük şirketin (hedef) yaratıcı özelliklerinden faydalanabilmektedir. Küçük şirket ise artık tek başına riskli ve yüksek maliyetli bulduğu yenilikleri geliştirmek için yeterli kaynak kullanabilmektedir. Birim başına maliyetin düşürülebilmesi için giderlerin birleştirilmesi ve geniş bir tabana dağıtılması böylece mümkün hale gelmektedir. Geri kalan diğer dört sebep ise az önemli sebepler sınıfında görülmektedir [a.g.e. s. 41].

Finansal açıdan bakıldığında şirketlerin birleşmeler vb. yöntemlerle yeniden yapılanmalarında iki ana amaç söz konusudur [Uçaktürk, 2001:27].

Pay sahiplerinin elindeki pay senetlerinin piyasa değerini yükseltmek,
Mevcut yönetim kademelerinin refah düzeyini yükseltmek

Bu genel açıklamadan sonra işletmeleri birleşmeye yönelten nedenler aşağıdaki başlıklar altında toplanabilir.

1.2.1 Ölçek Ekonomilerden Yararlanma:

Birleşme yoluyla artan üretim olanakları ve rasyonel kullanım sayesinde maliyetler düşer ve işletmenin pazardaki etkinliği artar.

Birleşmeyle ölçek ekonomilerinden yararlanarak firmalarca daha yüksek maliyetli araştırma ve geliştirme projeleri uygulanır.

Birleşen firmalar, ölçek ekonomisinden yararlanarak piyasadaki gücünü ve ağırlığını arttırdığı gibi pazarlama fonksiyonunu da daha etkili bir biçimde ifade ederler.

Firma, büyümenin bir sonucu olarak bazı girdilerini daha uzunca temin eder.

Birleşen firmalar ölçek ekonomisinden yararlanarak daha iyi şartlarda finansman kaynakları temin etmiş olur [Özcan, 1994: 27].

Ölçek ekonomilerden yararlanma diğer koşullar aynı kalmak üzere firma karının artmasına yol açar.

1.2.2.Rekabetin Azalması

Aynı endüstri dalında faaliyet gösteren işletmeler arasında yapılacak birleşmeler, rekabetin azaltılması açısından önemlidir. Birleşen işletmeler toplam arzın daha büyük kısmına sahip olarak, pazarda bu güçte faydalanabilirler [Aydın, 1990: 22].

Firmanın temel amacı, büyümeyi maksimum kılmak ise füzyon yoluyla büyüme, iç büyümeye göre daha kolay ve hızlı sağlanabileceğinden füzyon yeğleyen bir yol almaktadır [Akyüç, 1996:868].

Birleşme sunucunda işletmelerin büyümesi piyasadaki rekabet gücünün artmasını sağlar. Artan rekabet gücü pazarlama fonksiyonunun daha etkin bir biçimde yürütülmesine olanak sağlar [Aşıkoğlu, 1995: 453].

1.2.3.İyi Bir Yönetime Sahip Olma

Başarılı yatırımcılar, firmalarına dışarıdan profesyonel ve uzman yöneticiler ararken, büyük işletmeler de olağanüstü performans göstermekte olan yöneticileri seçerler. Büyük yeteneklere sahip yöneticiler bularak onları istihdam edemeyen işletmeler ise

bu yöneticilere sahip olan işletmelerle birleşmek suretiyle büyük yararlar sağlarlar [Özcan, 1994: 27].

Ciddi yönetim sorunları olan ve yalnız başlarına bu sorunu çözmek olanağı bulamayan firmaların sahipleri, iki seçenekle karşı karşıyadır. Ya mevcut organizasyon ve yönetimle tedrici bir durgunluğa rıza göstererek faaliyete devam etmek. Ortakların uzun sürede servetlerini arttırmaları açısından ikinci seçenek daha elverişli bir yol olabilir [Uçaktürk, 2001: 33].

1.2.4.Birleşmenin İç Büyümeye Göre Avantajlarının Olması

Ölçek ekonomiden yararlanma birleşmeyle mümkün olabileceği gibi firmanın iç büyümesi sonucunda da sağlanabilir. Ancak birleşme yoluyla dış büyümenin iç büyümeyle kıyasla bazı üstün yönleri bulunmaktadır[Akgüç, 1996: 66].

Firmanın büyüme isteğini hızlı ve değerli bir şekilde gerçekleştirmesi için, birleşmeyi bir araç olarak kullanmakta, yeni, üretim araç ve gereçleri, imalatta ileri teknoloji ürün tasarımları, işletme örgütünü faal bir şekilde, kısa sürede ve düzenli bir şekilde elde etmek olanağı vardır. Şüphesiz firma, iç büyüme yoluyla da imalat kapasitesini arttırabilir, yeni ürünler yeni üretim teknolojileri geliştirebilir; fakat iç büyüme, birleşmeye göre fazla zaman almaktadır.

İç büyümeyle kıyasla daha düşük maliyet söz konusudur.

Daha kolay fon ve finans sağlanması

Firmanın alacağı risklerin düşük olması: Satın alma veya birleştirme durumunda, daha önceden getirisi araştırılmış bir işletmenin elde edilmesi söz konusu olduğundan risk ihtimali azalmaktadır.

İşletmeler arasındaki rekabeti azaltma imkanı sağlar: Eğer satın alınması veya birleştirilmesi düşünülen firma aynı sektörde faaliyette bulunuyorsa doğal olarak

aralarındaki rekabet ortadan kalkacaktır. Bu sayede işletmenin piyasa üzerindeki hakimiyeti daha fazla olacaktır[Yıldız, 1998: 27-28].

1.2.5.İşletmeye Gerekli Olan Kaynakları Bulma İmkanının Artması

İki firmanın birleşmesi sonunda varlığını devam ettiren veya birleşme sonucu doğan firmanın borçlanma kapasitesinin, ilgili firmaların bağımsız olarak faaliyetlerini sürdürmeleri halinde bireysel borçlanma kapasiteleri toplamından daha fazla olduğu genellikle ileri sürülmektedir. Firmanın büyümesi yalnız borçlanma kapasitesini genişletmekle kalmaz aynı zamanda daha elverişli koşullarla yabancı kaynak bulunmasına da olanak verebilir. Firma büyüdükçe diğer şartlar aynı kalmak üzere, yabancı kaynak maliyetinin düşmesi de olağandır.

Gerçekten firmanın büyümesi, olası para girişlerinde, planlanan para girişlerine kıyasla olabilecek farkları, diğer bir deyişle iş riskini azaltabileceğinden, birleşme sonucu firmanın yabancı kaynak maliyetinin düşmesi de beklenebilir. [Uçaktürk, 2001: 30-31].

1.2.6 Finansal Nedenler

İşletmelerin birleşmesi sonucu finanssal açıdan daha büyük bir işletme ortaya çıkacaktır. Böylece işletme sermaye piyasalarına daha rahat girip piyasadan daha düşük maliyet ile fon sağlayabilecektir.

1.2.7.Vergi Avantajı

Vergi açısından herhangi bir birleşme “vergilendirme” ya da “vergilendirilmeyen” bir özellik gösterir. Vergilendirme ve vergilendirilmeme, esas itibariyle işlem şekline bağlıdır. Şayet alıcı (bileşen) işletme nakit olarak ödemede bulunmuş ise bu işlem, satışı yapan işletmenin ya da ortaklarının vergilendirilmesini gerektirir. Diğer bir deyişle, ilgililerin satışın yapıldığı tarihte varlıkların satışı üzerinden bir sermaye kazancını yada zararını kabul etmeleri gerekir. Aynı zamanda, nakit yerine ya da

nakitle birlikte herhangi bir borç aracı ile ödeme yapılması da vergilendirilmeyi engelleyemez.

Türk vergi mevzuatında (GVK mad.81 ve KVK mad.37-38-39) vergisiz birleştirmede söz konusudur [Aydın, 1990: 22].

Birleşmiş zararları olan ve bu zararları gelecek yıllar karlarından mahsup yapma olanağına sahip olan bir işletme, zarar nedeniyle vergi kanunlarını öngördüğü süre ve tutar içinde sınırlı kalmak kaydıyla faydalanmak amacıyla, özellikle karlı olan işletmelerin, ödemek zorunda oldukları vergide kaçınmak için zarar eden işletmelerle birleşme yada satın alma yoluna gitmeleri sık sık görülmektedir [Akay, 1997: 17].

1.2.8.Çeşitlendirme ve Riskleri Azaltma

Bir firmanın tek başına yeni bir ürün geliştirdiği, yeni üretim teknolojisi uyguladığı veya yeni organizasyon şekilleri denediği hallerde, belirsizlik daha fazla ve dolayısıyla bu amaçla yapılan yatırımlarda zarar etme olasılığı daha yüksektir. Birleşme halinde ise, denenmiş, gelir sağlama kapasitesi saptanmış üretim araçları, üretim teknolojisi iktisap edileceğinden risk çok daha azdır.

İşletmelerin birleşmesi ile her bir işletmenin daha önce izlediği politikaların birlikte kullanılması, değişik alanlara yapılması ya da değişik sektörlerde faaliyet gösterilmesi riski azaltır. Aynı sektörde faaliyette bulunan işletmelerin birleşmesi de rekabeti ortadan kaldırıp, birlikte fiyat, üretim ve satış politikasının izlenmesine olanak sağlayacağından, bir takım riskleri de ortadan kaldıracaktır [Uçaktürk, 2001: 30].

Şirketin değişik bir sektördeki bir firma ile birleşmesi sektör riskini azaltıcı etki yapar. Mamul çeşitlendirme ve yine şirketin ekonomideki mevsimlik dalgalanmalardan etkilenme oranını düşürerek faaliyet riskini azaltır[Sarıkamış, 1999:7].

Özellikle, 1965-1969 yılları arasındaki üçüncü dalga birleşmelerde çeşitlendirme önemli bir etken oluşturmaktadır. 1960'larda başka sektörlerden şirketlerle birleşme

yolu tercih edilmiştir. Ancak 1960'larda kurulan holdinglerin bir kısmının 1970-1980 yılları arasında dağılmış olması, çeşitlendirmenin sorgulanmasına neden olmuştur [Gürer, 2000:8].

1.2.9.Teknolojik Gelişmelerden Yararlanma

Birleşme, işletmeler arası teknoloji ve bilgi akışını sağladığı gibi, ortak araştırma ve geliştirme projelerinin uygulanmasına da olanak sağlar [Aşıkoğlu, 1995: 455].

İşletmenin birleşmesiyle ortaya çıkan daha büyük işletmelerin imkanları da artacağından teknolojiyi geliştirmek için daha çok kaynak ayırmak mümkün olacaktır. Gelişen teknolojilerden birleşme kapsamındaki işletmelerin yararlanması daha rahat olacaktır.

1.2.10.Sinerji

Birleşmede sinerji, üretilen parçaların geniş sayıları üzerine maliyetleri dağıtabilmedir. Birleşen iki firmanın bir bütün halinde geldiğinde bazı şeylerden iki adet olmasından kurtulup, (örneğin, muhasebe, personel gibi fonksiyonel departmanların iki adet olması) bunların birleştirilmesine veya bazı varlıkların paylaşılmasına gidilir. Popüler seçim ise, her iki firmanın satış merkezlerinin kullanılması ve böylece satış oranlarının artmasıdır.

Sinerji aslında fizikte, iki cismin veya faktörün birleşmesiyle, cisim veya faktörlerin ayrı ayrı gerçekleştirebilecekleri etkiden daha fazlasını oluşturması anlamında kullanılmaktadır. Daha basit olarak, sinerji 2+2'nin 5'e eşit olmasıdır. Kurumsal anlamda kullanıldığı zaman, iki şirketin birleşmesi sonucunda, şirketlerin ayrı ayrı elde ettikleri kardan daha fazlasını elde edebilmeleri anlamına gelmektedir. İki tür sinerjiden söz edilebilir: İşletim sinerjisi ve finansal sinerji [Gürer, 2000: 7].

İşletim sinerjisi şu şekilde açıklanabilir: "Şirketlerin birleşmesinde şirket değerini yükseltmek amacı birleşme işlemine katılan firmaların piyasa değerlerinin toplamından

yüksek olması ile gerçekleşir ki bu $V_{ab} > V_a + V_b$ şeklinde gösterilir ve sinerjinin de anlamını yansıtır. Sinerji, bu şirketlerin birleşme yoluyla büyümeleri sonucunda ölçek ekonomilerinden yararlanmaları yani büyük ölçekli faaliyetlerde bulunmalarıyla sağlanan yararlarla gerçekleşebilmektedir [a.g.e.s.7].

Finansal sinerji ise, şirket birleşmelerinin, birleşen şirketlerin sermaye maliyetleri üzerindeki etkisini tanımlamak için kullanılmaktadır. Eğer birleşmede finansal sinerji var ise, sermaye maliyeti düşecek yani iflas riski azalacaktır [a.g.e. s.8].

Birleşme ayrı ayrı olmaktan daha yararlıdır, bu da sinerjinin tanımıdır. Eğer sinerji var ise, beklenen kazançlar (vergiden sonra) ve dağıtılmış karların daha yüksek olması gerekir. İşte burada, hissedarlar birleşmenin sinerjisinden sağladıkları faydayı belirtmişlerdir [Paksoy, 1997: 48].

1.2.11.Piyasada Prestij Sağlama

Pazarda firmanın prestijini arttırmanın sağlayacağı avantajlardan (pazarlama, kaynak bulma vb.) yararlanma düşüncesi de firmaları birleşmeye iten nedenlerdir.

1.2.12.Büyük Bir İşletme Oluşturma

Şirket sahiplerinin veya yönetim kurullarının büyümek suretiyle büyük bir işletme yaratma istekleri birleşmeye yöneltmektedir [Tükenmez, 1999: 87].

Bir şirketin kendi çabalarıyla büyümesi çok zaman alır ve zordur. Bu sebeple birleşerek büyümek içsel büyümeye göre daha caziptir.

1.2.13.Psikolojik Etmenler

İşletme sahip veya sahiplerinin hırsının işletmenin devamını sağlama isteği ve bunun olmayacağı korkusu ya da eskime kaygısı birleşme kararında etkili olabilir[a.g.e. s.88].

Kişinin yönetsel veya finans alanındaki yeteneklerini gösterme arzusu, daha büyük bir organizasyonu yönetme tutkusu, hırsı, firmanın devamını emniyet altına alma duygusu, korku, demode olma kaygısı, rakipleri tarafından ezilecekleri korkusu da birleşmeye zorlamaktadır.[Akgüç, 1996., s.869-870]

Firmaları şirket evliliklerine götüren nedenleri, değer yaratıcı nedenler ya da alıcı ile satıcı açısından nedenler olarak incelemek mümkündür. Değer yaratıcı nedenler ortak kullanımlarla verimliliği arttırmak, tamamlayıcı alanlarda faaliyet gösteren firmalar arasındaki sinerjilerden faydalanmak, Pazar payını büyütmek, yeni pazarlar elde etmek; riski yaymak, rekabet gücü elde etmek, karlı yatırım yapmak, saklı değerleri ortaya çıkarmak ve yönetim iyileştirilmesini içerir. Satıcı açısından ise şöyle sıralanabilir; finansal nedenler, şirket sahibinin yapmış olduğu maddi ve manevi yatırımın karşılığını almak istemesi, finansal kısıltıların şirketin büyümesi için engel teşkil etmesi. Yönetim devamlılığı açısından aile şirketlerinde yaşlılık, hastalık, emekli olma isteği ve firmayı devam ettirecek aile bireyleri olmaması, ortaklar arası anlaşmazlık. Stratejik nedenler ise belli bir büyüklüğe ulaşmış firmanın, artık kurumsallık, dağıtım ağları, finansal güç, uluslararası erişim, teknolojik markalar yeni pazarlara ulaşmak istemesi sayılabilir.[Tatoğlu, 2000, s.61]

1.3.Şirket Birleşmelerinin Sağladığı Faydalar ve Gerekliliği

Değer Yaratma;

Genel olarak iki şirketin birleşmesine veya bir şirketin ortaklık yapısını değişmesine stratejik artması yolundaki beklenti neden olarak gösterilir. İki firmanın birleşmesiyle, ortaya bir sinerji çıkıyorsa, birleşmiş firmanın ortaklara yarattığı değer, iki ayrı firmanın yaratmakta olduğu değer toplamından daha fazla olacaktır. Bu bölümdeki ve takip eden iki bölümdeki nedenler bu değer nasıl yaratılacağına (veya değer kaybının nasıl önleneceğinin) örnekleridir.

Sinerji ve Verimlilik;

Sinerji kazançları ölçek veya saha ekonomileri, yönetim, dağıtım kanalları, teknoloji, Pazar paylaşımı gibi alanlarda ortaya çıkabilmektedir. İki şirketin üst veya orta yönetimi, pazarlaması, dağıtım kanalları, üretim tesisleri, teknolojik birikimi,

finansman fonksiyonu birlikte kullanılarak birim maliyetlerde tasarruflar sağlanabilmektedir. Artan büyüklükle üretim, finansman, reklâm gibi giderlerde ölçek ekonomileri, aynı birimlerin farklı ürünlere hizmet vermesiyle saha ekonomilerine ulaşılmaktadır. İki firmanın farklı rekabet avantajları birbirleri arasında sinerjik fayda yaratabilmektedir. Örneğin güçlü ar-ge'si olan firma diğer firmanın dağıtım kanallarını kullanabilmekte, kablo TV-medya birikimi olan firma, diğerinin internetteki erişimini kullanabilmektedir.

Büyüklik;

Pazar payı, toplam satışlar, eleman sayısı, dağıtım kanalı büyüklüğü firmaların pazardaki etkinliğini, gücünü, devamlılığını arttırmaktadır. Belli büyüklüklerin altındaki firmalar ciddi kar marjlarına ulaşamamakta, finansal piyasalarda değerlendirilmeye dahi alınmamaktadır.

Yönetim Düzelmeleri;

Kötü yönetilen bir firmanın, satın alınmasıyla yönetimin düzelmesi ve değer yaratması beklenir.

Saklı Değerleri Ortaya Çıkarmak

Şirketin varlıkları tam amacına uygun olarak kullanılmıyorsa veya halka açık şirketlerde toplam değer, alternatif kullanım değerinin altına düşmüşse, birleşmeler ile veya hatta birleşmelerin tehdidi ile bu varlıklar kullanılabilir.

1.4. Birleşmenin Türleri

İşletme birleşmeleri literatüründe değişik biçimlerde sınıflandırılmaktadır. Bu çalışmada ekonomik faaliyet alanlarına göre ve hukuki yargılarına göre sınıflandırılacaktır.

1.4.1. Ekonomik Faaliyet Alanlarına Göre Birleşmeler

Ekonomik faaliyet alanlarına göre işletmelerin birleşmesi üç grupta incelenir [Uçaktürk, 2001: 34].

Yatay Birleşmeler

Dikey Birleşmeler Grup Birleşmeleri

1.4.1.1. Yatay İşletme Birleşmeler

Aynı faaliyet alanında çalışan ve rekabet eden iki firmanın oluşturduğu birleşmedir. Bu tür birleşmelerde daha çok ölçek ekonomilerinden ve mevcut fonksiyonel uzmanlıklardan en iyi şekilde faydalanma imkanları doğmaktadır[Yıldız, 1998:35]. Dünya üzerindeki birleşmelerin yaklaşık %83'ü bu türdür. En çok gıda, tekstil, lastik, elektronik ve bankacılık sektörlerinde görülmektedir.

Yatay birleşmenin avantajı, ölçek ekonomisi ve sinerji yaratma olanağını yaratmasıdır. Bir diğer avantajı, şirketin pazardaki gücünü artırmasıdır [Gürer, 2000:9].

Yatay birleşmelerin birleşen işletmeler yönünden sağlayabileceği yararlar şu şekilde özetlenebilir. Yatay progresif füzyon olarak adlandırılan birleşmenin alıcılar açısından aşağıdaki nedenlerle tercih edildiği belirtilebilir:

Zaman, kalite ve sayısal açıdan gereksinmelerin üretim yapısına uydurulması
Satış depolarının azaltılması ya da ortadan kaldırılması
Üretimde kullanılmayan, artık ya da gereksinme duyulmayan mal mevcutlarına son verilmesi
Pazara alıcıların hakim olması (alıcı pazar) durumunda satıcılar arasındaki rekabetin ortadan kaldırılması,
Satış ve dağıtım organizasyonunun azaltılması ile maliyetlerden tasarruf edilmesi.

Yatay progresif füzyon olarak adlandırılan birleşmenin alıcılar açısından aşağıdaki nedenlerle tercih edildiği belirtilebilir:

Zaman, kalite ve sayısal açıdan gereksinmelerin üretim yapısına uydurulması
Satış depolarının azaltılması ya da ortadan kaldırılması
Üretimde kullanılmayan, artık ya da gereksinme duyulmayan mal mevcutlarına son verilmesi

Pazara alıcıların hakim olması (alıcı pazar) durumunda satıcılar arasındaki rekabetin ortadan kaldırılması,
Satış ve dağıtım organizasyonunun azaltılması ile maliyetlerden tasarruf edilmesi.

Çoklusu işletmelerin işbirliği içine girdikleri yoğun bir sektörde otomotiv üretimidir. Üretim aşamasında değişik ülkelerde üretilen otomotiv parçalarının montajı başka bir ülkede yapılmakta ya da üretilen otomotivler, pazarlama işletmeleri aracılığıyla tüketicilere ulaştırılmaktadır [Uçaktürk, 2001: 38].

Pınar Et ile Maret'in birleşmesi halinde yatay bir birleşme söz konusu olur.Kolaylıkla görüleceği üzere yatay birleşmeler aynı iş kolunda ve rakipler aleyhine gelişen bir birleşmedir [Akay, 1997:19].

1.4.1.2.Dikey İşletme Birleşmeleri

Dikey birleşme; yeni ürün yada hizmet sunmak yada mevcut ürünlerinin ve hizmetlerini üretmek için genişleyen iki yada daha fazla işletmenin birleşmesidir. Dikey birleşmede üretim ve satış faaliyetlerinin çeşitli evrelerinde faaliyet gösteren birimlerin yönetimi, belirli bir merkezde toplanmaktadır [Aşıkoğlu ve Sevil,1995., s.448].

Dikey birleşme bir işletmenin yatırımları kendi konusunda, üretimden hammaddeye doğru ya da üretimden pazarlamaya doğru sağlanabileceği gibi, üretim ve pazarlamanın çeşitli aşamalarında yer almış işletmelerin birleşmesi ile de sağlanabilir. İşletmelerin, gereksinim duyduğu hammaddeyi veya ara mamülü satan işletmelerle birleşmesine geriye doğru dikey birleşme; ürettiği mal ve hizmetleri pazarlayan işletmelerle birleşmesine de ileriye doğru dikey birleşme denilmektedir.

Uluslar arası boyutta çeşitli aşamalarda işletmelerin birleşmesi üretimin daha rasyonel bir şekilde yapılmasını sağlayacağı gibi, piyasalara girme kolaylığı ve piyasayı etkileme gücü de oluşturur. Piyasa global düşünülüp üretim uluslararası boyutta yapıldığında büyük yatırımların gerçekleştirilmesi gerekir. Yapılan yatırımların riskini

azaltabilmek ve gerek satışı, gerek üretim yönünden koruyucu adımları atabilmek için, dikey birleşme zorunluluk halini alır.

Dikey birleşmeyle şirket, ya üreticisine ya da tüketicisine yaklaşmaktadır. Dikey birleşmeler şirketlere maliyet açısından avantaj sağlamaktadır. Örneğin, General Motors, alıcılarına ucuz kredi sağlayacak bir finans şirketi (General Motors Acceptance Corporation) kurarak rekabet avantajı sağlamıştır. Bir başka örnek ise, içecek şirketlerinin alüminyum üreticilerini alarak kutu ambalajlarını ucuza temin edebilmesidir.

1.4.1.3. Grup Birleşmeleri

“Ekonomik Çeşitlendirme” olarak da isimlendirilen birleşmeleri, değişik alanlara en kısa zamanda girmenin bir yoludur. Genellikle değişik alanlarda faaliyet gösteren büyük grupların, yeni alana girmek için yaptıkları şirket alımlarını kapsamaktadır [Uçaktürk, 2001: 39].

Amaç farklı alanlara yatırım yaparak grubun riskinin düşürülmesidir. Fakat aynı zamanda, farklı sektörlerde faaliyette bulunma nedeniyle artan risk ve farklı idari yapıları bütünleştirmenin yaratacağı sorunlar, başarı ihtimalini azaltmaktadır [Yıldız, 1998: 36].

Değişik endüstrilerde faaliyet gösteren işletmelerin birleşik, mamul çeşidini arttırıp, piyasaya yelpazelerini genişletmek için bu tür birleşmelere girmeleri ABD’de yaygın bir uygulamadır. Bu sayede, ekonominin pek çok kesiminde Pazar hakimiyetini ele geçirmektedir.

Ülkemizde Koç ve Sabancı topluluğuna ait birçok işletmenin uluslararası işletmeler ile değişik üretim konularında işbirliği içerisine girip bu tür birleşmeyi gerçekleştirdiğini görüyoruz. Örneğin; Yaşar Holding’in büyümseindeki boya şirketi DYO ile Pınar Et’in oluşturacağı birleşme böyle bir birleşmedir [Uçaktürk, 2001: 37].

1.4.2.Hukuki Yapılarına Göre Birleşmeler

Hukuki yapılarına göre işletme birleşmelerini, biçimsel olmayan birleşmeler şeklinde sınıflandırmak mümkündür.

1.4.2.1.Biçimsel Birleşmeler

Tröst : Tröstü oluşturan işletmeler hem hukuki hem de iktisadi bağımsızlıklarını kaybederler. Çeşitli şekillerde ortaya çıkan tröstleri başlıca üç grupta toplamak mümkündür. Bunlar; yatırım tröstleri, votingtröstler, holdinglerdir. [Uğur, 1994: 41]

Tröstlerde amaç, belirli bir sektördeki birden fazla işletmenin bir grup altında toplanması, böylece söz konusu sektörün yöneldiği pazarın tümünün kendi ekonomik egemenliği altında toplanmasıdır. Tröst grubunda yer alan işletmelerin hisse senetleri tröstün senetleriyle değiştirilir. Böylece tröst, kendisine katılmış olan işletmenin yönetimini ele geçirmiş olur. Tröst hareketinde kurulan işletme TTK'nun şirketleri dışındaki hükümlere göre kurulmuş bir birimdir [Tükenmez ,1999:193].

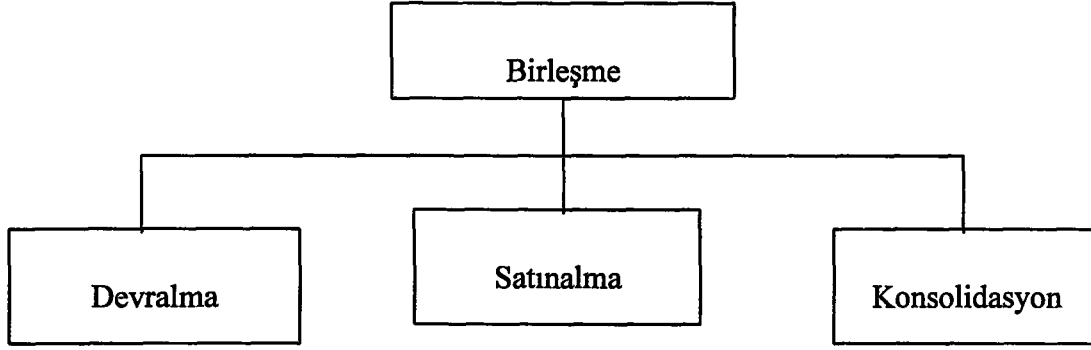
Holding: Bir şirketin başka şirketlerin hisse senetlerinin büyük bölümüne sahip olmak suretiyle yönetim ve denetimini ele geçirmesiyle oluşan şirketler grubudur.

Holding şirket diğer işletmelere ait hisse senetlerinin büyük bölümünü ele geçirmek suretiyle yönetim ve denetimlerinde söz sahibi olur. Holdinge katılan işletmelerin ne hukuki ne de ekonomik bağımsızlığı kalmaz. İşletmeler, her bakımdan bir birleriyle bağımlı olarak tek yönetim altındadır [Uğur, 1994: 42].

Konsorsiyumlar: Belirli bir iş için kurulan birlik veya ortaklık anlamına gelir. [Sözlük, 1994] Genellikle büyük çaplı taahhüt işlerinde ihaleyi kazanabilmek için aynı veya farklı ülkelerden, aynı dalda, teknolojik ya da diğer üstünlüklerini birleştirip, işbirliği yaparlar [Mucuk, 1997, s. 49].Bazı projeler çok büyük olduğundan işletmelerin finansal, teknolojik olanaklarını aşabilir.[Uçaktürk, 2000: 39] Bu durumda, büyük projenin gerçekleşmesi için, iki ya da daha fazla işletmenin hukuki ya da ekonomik bağımsızlıklarını kaybetmeksizin işbirliği yapmaları gerekir ki, buna da konsorsiyum denir [Özcan, 1994:30].

Birleşme; iki şirketin faaliyetlerinin birleşmesine verilen genel bir addır. İşletmeler arası birleşmeler aşağıdaki şekilde görüleceği üzere üç türde gerçekleşmektedir.

Tablo 2 : İşletmeler arası birleşmeler



Devralma : Bir işletmenin diğer bir işletmeyi tüm aktif ve pasifiyle devralması ve devralınan işletmenin tasfiye edilerek hukuki varlığını kaybetmesidir. Devralma suretiyle birleşmede, devir olan şirket, devralan şirketin içinde kaybolur. Devralan şirketin tüzel kişiliği korunmaya devam eder. Bu tür birleşme TTK'nda iltihak olarak adlandırılmıştır [Özcan, 1994: 31].

Satınalma : Bir işletmenin bir başka işletme tarafından varlıklarının tamamının veya bir kısmını satın alınmasıdır. Satın alma işlemi; varlıkların satın alınması veya hisselerin devralınması şeklinde gerçekleşebilir. Bu durumda satın alınan işletmenin hukuki varlığı devam eder. [a.g e, s.31]

Konsolidasyon : İki veya daha fazla işletmenin yeni bir sahiplik ve yönetim altında bir araya gelerek, tüzel kişiliklerini kaybedip yeni bir tüzel kişilik oluşturmalarına konsolidasyon denir [Uçaktürk, 2001:40].

Eğer firmaların büyüme için kaynakları yetersiz ise genelde konsolidasyon yoluna giderler. [Tükenmez ,199: 183]

Ele Geçirme : Bir şirketin, diğer bir şirketin yönetiminin ve hatta bazı ortaklarının işlememesine rağmen kontrol yada sahiplilik elde etmek amacıyla hisse senetlerini satın almasıdır [Baş, 1990: 104].

1.4.2.2.Biçimsel Olmayan Birleşmeler

İşletmeler arasında rekabetin sınırlandırılması veya başbaşa bir konuda işbirliği yapmak üzere oluşan ve belli bir biçime sahip olmayan birleşmelerdir. Bu birleşme biçiminde işletmeler hukuki varlıklarını korumaktadırlar.

Centilmenlik Anlaşmaları: Birkaç işletmenin ya da belli bir sektörde yer alan firmaların aralarında işbirliği kurmak, rekabeti sınırlandırmak, piyasa karşısında durumlarını kuvvetlendirmek amacıyla yaptıkları protokolüdür [Özcan, 1994:41].Kar gyesi ile gerçekleştikleri ortak girişim için kullanılan addır.

Kartel : Hukuksal ve ekonomik açıdan birbirinden bağımsız teşebbüslerin, bağımsızlıklarını koruyarak, aralarındaki rekabeti sınırlandırmak veya tümüyle ortadan kaldırmak suretiyle piyasayı etkileme ve kontrol altında tutma amacıyla bir araya gelmeleridir. Karteli oluşturan işletmeler aynı sektörde faaliyet gösteren işletmelerdir. Bu işletmeler sektördeki piyasa payının çoğunluğunu ellerinde bulundurlar. Kartelin etkili olabilmesi için, aynı sektördeki işletmelerin çoğunluğunun kartele dahil edilmesi gerekir[Uçaktürk, 2000:43] .

Çıkar Grupları: Çıkar gruplarında, çeşitli işletmelerin pay senetleri belli bir grubun elinde toplanmaktadır. Genellikle bu grubu aile üyeleri ya da birbirine çok yakın kişiler oluşturur. Söz konusu grup ayrı ayrı işletmeleri tek bir amaç doğrultusunda yönetebilir [Aydın, 1990, s.8].

1.5.Birleşme Yöntemleri

Çoğu birleşme durumlarında genellikle daha büyük, mali yapısı güçlü olan firma diğer firmayı almaya karar verir. Almayı hedeflediği firma ile anlaşmaya çalışır. Anlaşma sağlanırsa firmayı satın alır. Bazen satın alınacak firma yöneticileri bu birleşmeye karşı çıkabilir. Satın alınacak firmanın verdiği tepkiye göre satın alınacak firmaya, dostça ya da saldırgan yaklaşımlardan biri uygulanarak birleşme tamamlanmaya çalışılır [Özcan, 1994, s.42].

1.5.1.Dostça Birleşme

Öncelikle satın alınacak firma hedeflerini belirler. Uygun bir fiyat ve ödeme şartları (nakit veya hisse senedi olarak) kararlaştırılır. Daha sonra satın alacak işletme yöneticileri alınacak firmaya hangi tutumla yaklaşacaklarını belirlerler.

Satın alınacak firma yöneticilerinin birleşmeyi kabul edeceği yolunda bir duyuma sahip iseler birleşme teklifi yapılır. Bu teklif ışığında bazı şartlar hakkında görüş bildirerek anlaşmaya varılır [Özcan, 1994:42].

1.5.2.Saldırgan Birleşme

Birçok durumda satın alınacak firma yönetimi birleşmeye karşı koyabilir. Yöneticiler teklif edilen fiyatı az bulmuş, şartları uygun bulmamış veya işlerini kaybetmek istemiyor olabilirler. Bu durumda uygulanan yöntem saldırgan birleşme şeklinde adlandırılacaktır [Uçaktürk, 2001: 43-44].

Zorla satın alınmak istenen şirketin yönetimi bazı önlemlere başvurabilir [Üstün, 1997 :15].

Hisse senetlerinin çok geniş bir kitleye yayılmasını sağlayabilir,
kar payı ödemelerini arttırabilir,
Şirketler kendi pay senetlerini satın alabilirler
Şirket dışarıdan yardım alabilir.
Kamuoyunu kampanyası başlatabilir.
Yasal yollara başvurabilir,
Karşı şirketi satın alma yoluna gidebilir.

1.6.İşletmelerde Birleşme Süreci Ve Aşamaları

Firmalar öncelikle stratejik hedeflerini belirlerler. Daha sonra birleşmeyi gerçekleştirebilecekleri uygun işletmeleri ararlar. Birleşmenin getireceği kazancın ne olacağını araştırırlar. Eğer olumlu kararları varsa diğer firma yöneticileriyle bağlantı kurma sürecine geçirilir. Birleşmenin şartlarının saptanmasında firmaların anlaşmazlığına düşmeleri, birleşmenin gerçekleşmesine engel olabilir.

Başka bir firmayı satın almak isteyen firmanın yöneticileri, karşı tarafı birleşmenin onların çıkarlarına en uygun çözüm yolu olduğu hususunda ikna etmek durumundadırlar [Akgüç,1996:884].

1.6.1.Stratejik Planlama Süreci

Birleşme stratejik bir plan sonucunda gerçekleştiği gibi planlamadan tesadüfi olarak da meydana gelebilir.

Stratejik planın en büyük avantajı birleşmenin hedefe yönelik daha bilinçli yürütülmesine yardımcı olmasıdır. Ancak stratejik başarıyı garantilediği düşünülmemelidir. Birleşmeye hazırlık niteliğindeki bir süreç ne kadar kapsamlı yapılırsa birleşmenin uygulanması sırasında işletmeye daha çabuk doğru kararlar verme imkanı doğacaktır [Çiftçi,1998: 41].

Birleşme stratejisini belirlemeden birleşme amaçlarını öncelik sırasına göre hazırlamakta yarar vardır. Tüm amaçlara tam anlamıyla hitap edecek bir aday şirketi bulmak imkansız gibidir. Bu nedenle de birleşme amaçlarının en önemlilerini yerine getiren bir aday tercih edilmelidir. Bu noktada ilk etapta işletmenin kendini zayıf ve kuvvetli olduğu yönleri ile değerlendirmesi lazımdır. Bu değerlendirme sırasında işletmenin ne şekilde yükseltilebileceği de ortaya çıkacaktır.

Bir pazar araştırması yapılarak işletmenin pazardaki pozisyonu doğrultusunda birleşme sonrasında erişilmek istenen büyüklük ile ilgili hedef tarafından hacim ve birleşme şekli saptanır. Şartlara uygun olan birleşme türünün seçilmesi, adayda aranacak niteliklerin saptanması birleşmeyi kısıtlayıcı faktörler ve bunları azaltıcı yöntemlerin geliştirilmesi gibi konular bu noktada önem kazanır. İşletme için kısıtlayıcı faktörler arasında birleşme için ayrılan bütçe, yönetim çalışanlarının kapasiteleri sayılabilirken, kartel yasaları, çevreyi koruma yaptırımları ise kısıtlayıcı dış faktörler olarak birleşmeyi engelleyici rol oynayabilmektedir [a.g.e.s 42].

Bu aşamada düşünülmesi gereken bir başka konu ise birleşme işleminin kimin tarafından yürütüleceğidir. Bunun için bir proje grubu oluşturabileceği gibi, söz konusu olabilir. Ancak işletme içi ve işletme dışından karma birleşme kadrosunun temin edilmesi en sağlıklı olanıdır.

Birleşme sürecinde önemli olan birleşme düşüncesini mümkün olduğunca gizli tutmaktır. Zira birleşme planının duyulması sonucunda aday işletmelerin değeri büyük olasılıkla artacaktır [Sümer, 1999: 243].

1.6.2.Uygun Aday İşletmenin Tespit Edilmesi

Birleşme veya satın alma yoluyla büyümeyi amaç edinmiş bir firma her şeyden önce hangi firmalarla birleşeceği konusunda kendine bir politika edinmelidir. Adayın seçimine yardımcı olacak kriterleri belirlemelidir.

Tablo 3. Aday Seçiminde Kullanılacak Kriterler

ALAN	KRİTER	ALAN	KRİTER
Pazarlama	Boş Konum Rekabet Durumu	Hukuk	Hukuki Yapı Asgari Özsermaye Hisse Sahiplerinin Durumu
Finans	Borçlanma Derecesi Satınalma Fiyatı	Üretim	Ürünler Kalite
Ekonomik Değerlendirme	Sinerji Etkileri Kar ve Cirodaki Büyüme Büyüklük	Diğer	Satma/Devretme İsteği İşletmenin namı Know-how

KAYNAK: Handan Sümer, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 1999 s.243
 Tabloda görüleceği üzere, ürün çeşidi ve kalitesi, hedef işletme konumu, know-how gibi kalitatif değerleri içereceği gibi büyüklük, ciro, karlılık gibi kantitatif faktörleri de içine alır. Kriterlerin, birinci aşamada saptanan birleşme hedef ve stratejileri baz alınarak hazırlanması yanlış aday seçimi gibi olumsuz sonuçlara götürecektir [Sümer, 1999: 244].

Genellikle hedef olarak seçilen firmaların özelliklerini şöyle özetlemek mümkündür: Hedef firmalar kar oranı düşük, yavaş büyüyen ve etkin çalışmayan firmalardır. Hedef firmaların finansal kaldıraç dereceleri düşüktür. Yani bu firmalar borçlanma yoluna az başvuran firmalardır. Bu firmaların teminat olarak kullanılacak varlıkları mevcuttur. Likiditeleri yüksektir. Piyasa değeri defter değerinin altındadır, fiyat/kazanç

oranları düşüktür. Hisse senetleri hissedarlar arasında dengeli dağıtılmıştır [Türko, 1999: 589].

Değerlendirmeye sadece satılmak istenen işletmeler alınmamalıdır. Karşı tarafa birleşme sonrası ortaya çıkacak yararlar anlatılarak ikna suretiyle uygun aday yaratma yolunu da gidilebilir.

1.6.3.Araştırma ve Değerlendirme

Araştırma adayın nasıl ve nerede aranacağı, amaçlara ve geliştirilen kriterlere göre en uygun adayın seçilmesi işlevlerini içine alır [Sümer, 1999: 244].

Geliştirilen ölçütlere tam olarak uygun bir aday olmakla birlikte, bu tür adayın ne şekilde bulunabileceği konusunda ki kaynaklardan faydalanabilir.

Gazeteler, özellikle finansal ağırlıklı gazeteler,
Mesleki yayınlar; yapısı gereği daha fazla bilgiler verebilir,
Mali danışmanlar,
Muhasebeciler,
Ticari bankalar,
Yatırım bankaları ve diğerleri [Uçaktürk, 2001: 46].

Günümüzde dev şirket evliliklerine dünyaca ünlü danışmanlık şirketleri aracılık yapıyor. Birleşme planları yapan şirketlere yapılacak anlaşmanın modeli ve koşulları hakkında danışmanlık hizmeti sağlıyor.
[<http://www.dunya.com.2000/18/index/html>]

Birleşecek veya satın alınacak firmayı finansal açıdan araştırmak ve değerlendirmek gerekir. Bunun için firmanın finansal tabloları, denetçi raporları, finansal yükümlülükleri, sabit varlık ve stok değerlendirme yöntemleri, borç durumu, özkaynakların yapısı, hisselerin dağılımı, patent ve lisans anlaşmaları, dağıtılan kar payları ve kar dağıtım politikası, satışları, pazarlama giderleri, bankaların firma

hakkındaki raporları, varlıkların sigorta ettirilen miktarları ve bunların teminat olarak gösterilmiş olup olmadıkları incelenir [Uçaktürk, 2001: 46].

1.6.4.Pazarlık Aşaması

Bu aşama iki tarafın birleşmenin içeriğini görüşüp detaylar konusunda anlaştığı süreci kapsar.

Tarafların karşılıklı olarak fiyat bilincinde olmaları ve görüşmelerde gösterilecek anlayış, birleşmelerin gerçekleşmesinde yardımcı olan önemli faktörlerdir.

Pazarlık aşamasına aşağıdaki noktalar göz önünde tutularak hazırlanmalıdır.

Fiyat teklifinin şekli nasıl olacaktır. Teklife pazarlık sonucunda kademeli olarak arttırılmak üzere düşük fiyatla mı başlanacaktır?

Karşı taraftan istenilecek bilgiler ne olmalıdır?

Karşı tarafın yönetimi birleşmeye karşı önlem almış mıdır?

Bunların maliyeti nedir? Yöneticilerin geçmişte yaptıkları işler nelerdir?

Özellikle vergi açısından avantajlar nelerdir?

Hedef işletme ve birleşen işletmenin fiyat konusunda farklı görüşleri var ise birleşmeyi gerçekleştirmek üzere çeşitli yollara başvurulabilir. Örneğin işletmenin tamamı, birleşme sonrasında belli bir sonuca ulaşıldığı takdirde satış fiyatını düzeltici ödemelerde bulunma şartı ile satılabilir veya hedef işletme belli bir süre için birleşilen işletmeye ortak olabilir [Sümer, 1999: 245].

Hedef firma, yapılan birleşme teklifine sıcak bakmayabilir, firmayı satmak istemeyebilir. Durum böyle olunca bir sonuç alınamaz. Satın alacak firma düşmanca birleşme yoluna gidip, hedef firmanın hissedarlarıyla görüşmeyi tercih edebilir.Şayet firma birleşme teklifinde olumlu yanıt verirse, firma yöneticileri bazı konularda anlaşmak için masaya otururlar.

1.6.5.Ödenecek Ücret

Birleşme sürecinde önemli bir adım da, devralınan firmaya verilecek ücret miktarının belirlenmesidir. Ödenecek bedel, firmaların tercihlerine bağlı olarak nakit veya hisse senedi olarak verilebilir. Eğer nakit olarak ödeme yapılacaksa analizi, sermaye bütçelenmesi analiziyle aynıdır. Artan nakit tahmin edilir, uygulanacak bir ıskonto oranıyla bu kazançların bugünkü değerleri bulunur. Şayet bu kazançların şimdiki değeri ödenecek ücreti aşıyorsa, birleşme tercih edilir.

Devralınan firma satışı en yüksek fiyattan gerçekleştirmek isterken, devralacak firma da alımı mümkün olan en düşük fiyattan yapmaya çalışır. Son fiyat, yapılan görüşmelerde karşılaştırılır. Firmayı almaya çalışanların sayısının fazla olduğu durumlarda da, fiyatların yukarıya çekileceği unutulmamalıdır [Uçaktürk, 2001:48].

Birleşme, nakit yerine hisse senedi değişimiyle yapılacaksa, alıcı firmanın yönetici kadrosunun yetenekleri, birleşmeden sonra yeni ürünler geliştirme, yeni pazarlara girme, finansman kaynakları bulma olanakları dolayısıyla alıcı firmanın gelecek yıllardaki büyüme hızı, nihai kararda göz önünde tutulacak diğer etmenlerdir. Bedel hisse senedi olarak ödenecekse, devralan firmanın firma ortaklarına vereceği pay miktarlarını gösterecek bir değişim oranı belirlenmelidir. Daha açık bir ifadeyle değişim oranı, firmanın, devralınan firmanın her hissesi için vereceği hisse sayısıdır [a.g.e s.48].

1.6.6.Bedelin Ödenmesi

Bu aşamada, satın alınan firma bedelinin ne şekilde ödeneceğine karar verilmelidir. Alıcı firma hedeflenen firmaya nakden ödemede bulunabileceği gibi, kendi hisse senetlerinin verilmesi veya tahvil ya da borçlanma yoluyla da ödeme yapılabilir. Bu ödeme şekillerinin hepsinden aynı anda yararlanması da mümkündür [Türko, 1999: 592].

Satın alan firmanın yeterli nakidi olmaması halinde, banka kredisi kullanarak hatta kredi almada satın alacağı firmanın varlıklarını dahi teminat olarak göstererek; daha açık bir deyişle firmanın alacaklarını, stoklarını, taşınmaz mallarını rehin ederek veya gelecekte sağlayacağı nakit akışını güvence olarak göstererek, kredi kullanılır [Akgüç, 1996: s.889].

Nakden ödemenin bir başka şekli alıcı firmanın yeni hisse ihracıyla sağlayacağı nakdi hedeflenen firmanın satın alınmasında kullanılmasıdır. Yeni hisse senedi ihraç edilerek sermaye piyasasında yatırımcılara satılması hem zor, hem maliyeti yüksek bir finansman şeklidir. Halbuki hedeflenen firmayı banka kredisi kullanarak, hatta teminat olarak hedef firmanın varlıklarını göstermek daha kolay bir ödeme şekli olarak karşımıza çıkmaktadır. Kaldı ki firmalar hedefledikleri firmayı satın alırken melez bir ödeme şeklini de benimseyebilirler. Örneğin; ABD’de yapılan kaldıraçlı satın almalarda %10-%30 arasında özkaynaktan, %50-%80 arasında orta vadeli kredilerden yararlanılmaktadır [a.g.e. s.51].

1.6.7.Birleşmenin Gerçekleşmesi

Birleşmenin şartları konusunda olumlu sonuca varılınca birleşme anlaşması taslağı düzenlenir. İki firmanın yetkili organları tarafından hazırlanıp onaylanır, böylece birleşme tescil ve ilan edilir.

İki veya daha fazla şirket birleştiği zaman, mali tablolarının düzenlemesi gereğini beraberinden getirir. Bunun için öncelikle iki firmanın aktif ve pasif kalemleri birleştirilerek tek rakam haline getirilir. Sermayeler de toplanarak, yeni firmanın sermayesi oluşturulur.

Bilanço düzenlenirken, birleşme oluşurken meydana gelecek bazı giderler de göz ardı edilmemelidir. Söz konusu giderler aşağıdaki gibi özetlenebilir [Berk.1990: 396].

Birleşme sözleşmesinin hazırlanması için yapılan harcamalar,

Her iki şirketin genel kurulunun toplantıya çağırılması ve toplantı sırasındaki giderler.

Sermaye artırım ve yeni kuruluş ile ilgili giderler,

Eski şirketlerin yönetim ve denetim kurulundan ayrılan üyelere ödenen tazminatlar,
Statü değişikliği ile ilgili giderler,
Ticaret siciline kayıt ve kararların yayınlanması ile ilgili giderler,
Birleşme karı üzerinden ödenen vergiler
Gayri menkullerin edinilmesi sırasında ödenen emlak vergileri,
Gerektiğinde pay senetlerini basım giderleri

1.7.Bir Şirket Birleşmesi: Daimler-Benz Ve Chrysler Örneği

Dünya düzeyindeki verimliliği ve büyümeyi teşvik eden küreselleşme eğilimi, mal ve faktör piyasalarındaki rekabeti arttırmış ve ulusal şirketlerin ve malların korunmasına ve desteklenmesine yönelik politikaların yürütülmesini daha da zorlaştırmıştır yoğun rekabet, küreselleşme ve entegrasyon için itici bir güç özelliği taşımaktadır. Rekabet baskısı altındaki şirketler, ölçek ekonomilerine ulaşarak maliyetleri düşürmeye yada ortaklıklar, işbirlikleri ve birleşmeler yoluyla stratejik dünya pazarlarına girmeye çalışmaktadırlar. Dev şirketlerin bile ayakta kalma mücadelesi verdiği bu zorlu dönemde, DaimlerChrysler birleşmesi iş dünyasında yeniden canlanan bir yönelişin habercisi olarak incelenmesi gereken önemli bir birleşme örneğidir.

DaimlerChrysler birleşme süreci diğer olası birleşmeler için ilginç dersleri içermektedir. 1994 ve 1995 yıllarında iki şirketin yöneticisi sekiz ay boyunca Amerika ve Asya'da ortak girişim olasılıkları üzerinde görüşerek birbirlerini tanıma ve bakış açılarını öğrenme fırsatı yakalamış oldular. Şirket kültürlerindeki temel farklılıklara rağmen bu görüşmeler iki şirket arasındaki kültürel etkileşimin önemli bir adımını oluşturmuştur. Görüşmeler sonucunda iki şirket yöneticisi de yakın gelecekte karşılaşabilecekleri endüstri içi konsolidasyonlara dikkati çekmiş ve otomotiv endüstrisinde artan rekabetin verdiği rahatsızlığı dile getirmişlerdir

Tarihteki en büyük şirket evliliklerinden birisi olarak değerlendirilen DaimlerChrysler birleşmesi küreselleşmenin durdurulamayacağına önemli bir işareti olarak görülebilir. DaimlerChrysler birleşmesi gibi sınır-ötesi mega-birleşmeler uluslararası pazarlarda

rekabete yeni bir boyut kazandırmakta ve tüm pazarları kapsayan küresel rekabet kurallarının olmayışı birleşmelerde anti-tröst endişesini gündeme getirmektedir

DaimlerChrysler birleşme süreci küresel rekabetin boyutları ve sınır-ötesi birleşmelerin doğası ile ilgili ilginç yönleri sahip bulunmaktadır. Bunlardan bazıları şunlardır:

Birleşme görüşmeleri gizli tutulmuş ve yüz yüze görüşmenin mümkün olmadığı durumlarda Chrysler "Cleveland" Daimler ise "Denver" kod isimleri anılmıştır. Gizlilik President Clinton'ın bile olaydan haberdar edilmemesi kadar ciddi bir sıklıkta tutulmuştur.

Birleşme görüşmelerine işletmecilik mantığı ile yaklaşılmış ve her iki taraf içinde anlam ifade ettiği ve temel konularda fikir birliği sağlandığından (bunun birleşme için yeterli olduğu düşünülerek) ayrıntılar üzerinde konsensüs aranma ihtiyacı duyulmamıştır.

Masanın karşı tarafında kimlerin oturacağı görüşmeler öncesinde öğrenilerek pazarlık görüşmelerine katılması (gerçekten) gerekli olan üst düzey yöneticilerin katılımı ve yüz yüze görüşmelerin gerçekleşmesi sağlanmaya çalışılmıştır.

Çok önemli ana konuları çözmeden finans ve personel konuları (kim hangi pozisyona gelecek vb) gibi tartışmalı alanlara girmemeye özen gösterilmiştir. Genel yapı üzerinde bir anlaşmaya varılmış ve fakat kutucukların hepsi doldurulmamıştır.

İsim konusundaki görüşmelerde her iki şirkette özveride bulunmuş (Daimler "Mercedes" ismini kullanmaktan vazgeçmiş, Chrysler ise isminin Daimlerler'den sonra anılmasını kabul etmiştir) ve "DaimlerChrysler" ismi üzerinde anlaşılmıştır. DaimlerChrysler birleşmesinin şirketler açısından avantajı otomotiv endüstrisinin daha önce hiç tanık olmadığı kadar yenilikçi bir şirket yaratacağı ve teknoloji transferi, ortak satın alma ve dağıtım lojistiği sayesinde kısa dönemde 1.4 milyar dolar, üç-beş yıl içerisinde de yıllık 3 milyar dolar tasarruf sağlayacağı tahmin edilmektedir.

DaimlerChrysler Japonya, Avrupa ve Amerika pazarlarında üstünlüklerini birleştirerek pazar paylarını artırma olanağı bulacak ve motor, transmisyon ve (müşterilerin ilk planda görüp üzerinde düşünmedikleri ve marka imajına zarar vermeyecek) diğer parçalarda ölçek ekonomisinin getirilerinden yararlanabilecektir. Küresel alışlar 60\$ milyar dolar gibi önemli bir tutara ulaşacağından satın almada fiyat ve diğer konularda pazarlık gücü elde edilmiş olacaktır. “Göklerde gerçekleşen evlilik” olarak anılan ve şirketlerin ürün ve coğrafik bakımdan birbirlerini tamamlayacağı birleşme küçülmenin (downsizing) aksine, (Mercedes-Benz otomobillerinin Amerika’ya, Chrysler otomobillerinin Avrupa’ya ihracatı artacağından ve ileride Asya’da ve diğer yerlerde yeni yatırımlarda yapılacağından) istihdam yaratılmış olacaktır.

“Rüya ekibi” olarak da adlandırılan birleşmenin endüstrideki küçük rakiplere kapatılması güç bir fark atacağı tahmin edilmektedir. Daimler-Benz Chrysler’in önden çekişli otomobil üretmedeki know-how’ından yararlanarak daha önce “A-Class” otomobillerinde yaşadığı kötü tecrübeyi yeniden yaşamayacaktır. Chrysler’in tedarikçi ilişkileri, düşük maliyetli üretim ve ürün tasarımındaki uzmanlığı ve Daimler-Benz’in güçlü küresel kalite imajı bir araya geldiğinde önemli bir sinerji yaratılacaktır. Ayrıca, Daimler-Benz Chrysler’in ABD’deki 4,500 galerisine ulaşma olanağı da bulmuş olacaktır DaimlerChrysler birleşmesinin dezavantajları ise iki şirketinde Asya, Latin Amerika ve Doğu Avrupa’da söz sahibi olmaması, küresel bir otomobil şirketi oluşturmayı amaçlayan birleşmenin önünde bir dezavantaj olarak durmaktadır. Otomotiv endüstrisindeki küresel rekabet gün geçtikçe daha da artmakta ve buda DaimlerChrysler’in Asyalı bir ortak bulmasını kaçınılmaz kılmaktadır. Bu dezavantajı dikkate alan yöneticiler yeni birleşme ve stratejik işbirliği olasılıkları üzerinde durmaktadırlar. Mitsubishi stratejik işbirliği için güçlü bir aday olarak görülmesine rağmen Nissan’ın adı da sık anılmaktadır. Nissan ve onun bağlı şirketi Nissan Diesel Motor Co. Daimler’le ticari araçların (kamyon vs.) birlikte geliştirilmesi, üretilmesi ve pazarlanması konusunda bir ortak girişim oluşturmayı düşündüklerini açıklamışlardır

DaimlerChrysler (bir Alman şirketi olarak) Kanada’ya gümrüksüz otomobil satabilecek mi? Mühendislik ve üretim operasyonları maksimum maliyet avantajı yaratacak bir şekilde birleştirilebilecek mi? gibi soruların yanı sıra, ABD ve

Almanya'nın farklı hukuk, muhasebe, finans ve yönetim sistemleri problemleri konular arasında sayılabilir.

İki farklı sendika ile uyumlu çalışılıp çalışılmayacağı konusu olası bir diğer problemi oluşturmaktadır. Alman yasalarına göre şirket işgören temsilcileri (çalışma konseyi ve bağımsız sendika temsilcileri olarak) şirket denetleme kurulunda sandalyelerin yarısına sahip olmakta ve yönetimi gözetleyerek bütün stratejik kararları onaylamaktadır. Bu oluşumda Amerikan işgörenlerinin 1, Alman işgörenlerinin ise 9 kişi ile temsil edilecek olması olumsuz bir durum olarak değerlendirilmektedir.

DaimlerChrysler birleşmesindeki en önemli problemlerden birisi iki farklı örgüt kültürünün uyumu konusudur. Buna Alman şirketlerinin birleşmelerde iyi olmadıkları gerçeği de eklendiğinde konunun ciddiyeti daha da artmaktadır.

Yeni şirket işgörenlerinin uyumlu bir şekilde çalışabilmeleri insan kaynakları ile ilgili aşağıdaki farklılıkların yönetilmesini gerektirmektedir:

Tarihsel olarak Alman şirketleri (iş güvenliği ve ücretlendirme gibi) işgören haklarına Amerikan şirketlerinden daha fazla değer vermişlerdir. Bu nedenle, Daimler-Benz işgörenleri (ABD'li işgörenlerin yaşamın bir gerçeği olarak gördükleri) işten çıkarılma olasılığından endişe edebilirler. ABD ve Alman şirketlerinin farklı ücret felsefeleri, Chrysler'in yöneticisi Robert J. Eaton'un 1997 yılındaki 16 milyon dolarlık ücret paketi ile Daimler-Benz'in yöneticisi Jurgen E. Schrempp'in 1.9 milyonluk ücret paketi arasındaki uçurumdan kolayca görülmektedir.

Alman şirketleri müşteri hizmetleri kavramını ABD şirketleri kadar benimsememişlerdir.

Daimler-Benz'in teknik gücü ile Chrysler'in yenilikçi ve esnek yaklaşımının harmonize edilmesinde Daimler-Benz'in bürokrasisi temel bir güçlük olarak durmaktadır.

Daimler-Benz işgörenlerinin çoğunun yaşamları boyunca kendi şirketlerinde çalışacaklarını öngördüğünden onlara (daha iyi ücret için iş değiştirme eğilimi gösterebilecek Chrysler işgörenlerine göre) daha fazla eğitim ve yetiştirme yatırımları yapmaktadır.

ABD sendikaları tarihsel olarak biz-onlar mentalitesi üzerine kurulmuştur. Alman sendikaları ise, tam tersine, şirketin stratejik gidişinde önemli rol oynayan partner olarak görülmektedir. Alman şirketlerinin yönetiminde işgörenlerin önemli bir ağırlığa sahip olması Amerikan hisse senedi sahiplerinin kısa vadeli getiri elde etme tutkusu ile çelişebilir

DaimlerChrysler birleşmesinin otomotiv endüstrisine etkileri :Birleşmenin Japon otomotiv şirketleri için bir tehlike oluşturup oluşturmayacağı konusunda analistler farklı görüşlere sahip olmalarına karşın Toyota'nın Lexus ve Nissan Motor'un Infinity marka lüks modelleriyle Mercedes'le rekabet ettiği göz önünde bulundurulduğunda bir tehdidin söz konusu olduğu söylenebilir. Nissan yetkilileri Chrysler'in spor jeep ve minivanlarında Mercedes'in know-how'ı ve lüks imajı kullanılarak oluşturulacak yeni modellerin Japon şirketleri için (genel) bir tehdit oluşturacağını dile getirmektedirler.

Chrysler'in Avrupa'da önemli bir pazar payının olmaması nedeniyle birleşmenin Japon şirketleri için Avrupa pazarı açısından korkulacak bir yanının olmadığı da ileri sürülmektedir. ABD pazarı açısından ise durumun farklı olacağı tahmin edilmektedir. ABD pazarında birleşme ile birlikte Chrysler'in spor otomobillerinde kalite yükseleceğinden bu konudaki rekabet koşulları kızışacaktır. Bu, Japon şirketleri için önemli bir dezavantaj oluşturacaktır.

Daimler-Benz ve Chrysler birleşmesinin otomotiv endüstrisinde bir konsolidasyonun habercisi olduğu yada birleşmelerin süreceği söylenebilir. Bununla birlikte, gözlemciler, daha önce Ford'un Jaguar'ı, Fiat'ın Alfa'yı, BMW'nun Rover'ı ve Chrysler'in American Motors'u satın almasında da aynı şeylerin öngörülmüş olduğunu ve yeni otomotiv şirketlerinin piyasaya girme olasılığının (örneğin, Kore bugün 30 yıl önce var olmayan dört otomotiv şirketine sahip bulunmaktadır. Rusya ve Çin'deki şu

anda yeterince büyük olmayan şirketlerin varlığı ve gelişme potansiyelinin) dikkatlerden kaçtığı vurgulamaktadırlar. Dolayısıyla, şu an için bir konsolidasyondan olasılığının ötesinde, küresel ölçekli otomotiv şirketlerinin yaygınlaşacağı tahmini daha anlamlı bir öngörü olarak görünmektedir.

Daimler-Benz Chrysler birleşmesi dünya tarihinin tanık olduğu en önemli ve büyük birleşmelerinden birisidir. Bu birleşme dünya otomotiv endüstrisindeki yeni birleşmelerin habercisi olarak değerlendirilebilir. Birleşmeler sadece otomotiv sektöründe değil, aynı zamanda, elektronik, enerji ve finans sektörlerinde de hızla devam edecek gibi görünmektedir. Küresel olarak faaliyet gösteren, güçlü finansal yapıya sahip, üstünlüklerini birleştirerek sinerji elde etmeyi başarabilen proaktif karakterli şirketlerin geleceğin iş dünyasında dominant hale geleceği bir kehanet sayılmamalıdır. Giderek daha fazla küçülen dünyada sınır-ötesi birleşmeler küresel geçerliliğe sahip yasal düzenlemelerin hazırlanma sürecini hızlandıracak bir etkiye de sahip olacaktır [Aydemir.2002].

II. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

2.1 İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı

İnsan kaynakları yönetiminin ilk gündeme geldiğinden bugüne kadar hala anlaşılamadığı görülmektedir. "yeni bir endüstri ilişkiler sistemi"nin adı olduğu söylenmiş, temel olarak ise amacının bireysel iş ilişkilerinin gelişmesine katkıda bulunarak organizasyon el entegrasyonu gerçekleştirmeye çalışan yeni bir işçi-yönetici ilişkileri zinciri kurmaya çalışan ve stratejik bir fonksiyon olarak kabul edilmiştir

İKY çeşitli tanımları bulunmaktadır. Bunlar; "Herhangi Bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde yasalarda uyularak etken yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü." [Kaynak, 1998: 16]

"Örgüte rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politikaları oluşturma, planlama örgütlenme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplindir" [Yüksel, 2000: 8].

"Günümüzde insan kaynakları yönetimi geniş ve stratejik çerçevede iş görenleri organizasyonun en önemli değeri olarak kabul eden organizasyonun verimliliğini artırmayı ve iş görenlerin ihtiyaçlarını karşılamayı hedefleyen bir bilim ve uygulama alanıdır" ancak bütün bu tanımlamalar insan kaynakları yönetiminin genel çerçevesini çizmekte yetersiz kalmıştır [Büyüksü, 1998: 77].

1980'lerin başlarında insan kaynakları yönetimi kavramının ifadelendirilmesi içeriğinin belirsizliği nedeniyle oldukça zor olmuştur. İnsan Kaynakları Yönetimi kavramı, önceleri yeni bir anlam katılmadan sadece personel yönetimi kavramının yerine kullanılmıştır. Bu güçlük insan kaynakları yönetiminin geçen zaman içerisinde sürekli olarak gelişen ve içerik olarak zenginleşen bir kavram olmasından kaynaklanabilir. İnsan kaynakları yönetimi en basit şekilde "Örgütün insanlar ile ilgili konularının bir organizasyonudur" şeklinde tanımlanabilir. Bu tanımın içeriği bugün insan kaynakları yönetiminin içeriğini amaçlarını ve gelecekte yeni eklenecek görev ve sorumlulukları

da kapsayabilecek genel bir tanımdır. Bir işletmenin insan kaynağının sağlanması ve koordine edilmesine yönelik tüm faaliyetler, İnsan Kaynakları yönetimini oluşturur. Diğer bir deyişle İnsan Kaynakları yönetimi, bir organizasyona nitelikli personeli bulmak ve organizasyonda tutmak için yapılan faaliyetlerin toplamıdır. Bu kolay tanımlama insan kaynakları yönetiminin sınırlarını çizmede her zaman yeterli olabilecektir [www.5m.com : 2002].

2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihi ve Gelişimi

Modern insan kaynakları yönetimi kavramı, yüzyıl öncesinin personel yönetimi kavramından radikal bir şekilde farklıdır. Şirketlerin çalışanlarıyla ilişkilerine yön veren yönetsel felsefeler geçtiğimiz yüzyıl boyunca birçok farklı aşamalardan geçmiş ve en sonunda bugünün modern "insan kaynakları yönetimi" kavramı oluşmuştur.

İnsan Kaynakları yönetimi kavramının gelişim tarihine bakıldığında aslında personel yönetiminin bir uzantısı olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Personel Yönetimi II. Dünya Savaşı sonrası ortaya çıkan yönetim kuramlarının sonucunda gelişen bir kavram gibi gözükse de kökeni çok daha eski dönemlere dayanmaktadır. İlk ücret oranları, kanunları ile ünlü Babilli Hamurabi tarafından M.Ö. 1800 yıllarında ortaya atılmıştır, bunu M.Ö. 1650 yıllarında Çinliler tarafından ilk kez kullanılan iş bölümü ve M.Ö. 1220 yılında Musa tarafından geliştirilen örgütlenme ve yönetim alanı kavramları izlemiştir [www.insankaynaklari.com:2002].

Ortaçağa gelindiğinde ise el zanaatlarının gelişmesi ve üretime geçilmesi Selçuklu ve Osmanlı İmparatorluğunda da örneklerini gördüğümüz lonca sistemlerini oluşturmaya başlamıştır. Zanaatkar, ustabaşı ve çıraktan oluşan üçlü grup sayesinde ilk defa personel yönetimi kavramı doğmuştur. Yetenekli çırakların seçilmesi, iş başında eğitilmesi, üst-ast ilişkisi, ücretlendirme sistemleri ve çalışma koşulları gibi kavramlar çalışma hayatına girmeye başlamıştır.[www.insankaynaklari .com:2002]

18.Yüzyıl endüstri devriminin yaşanması sonucu,1890'larda NCR Corporation ilk kez ayrı bir personel ofisi oluşturmuştur. Böyle bir ofis oluşturulmasının sebebi şirketin

çok fazla büyümesi ve personelle olan ilişkilerin özelleşmiş bir ofis tarafından yürütülmesi gereğinin ortaya çıkmış olmasıdır.NCR'ın ilk personel yöneticilerinin tek görevi, büyük ve farklılıklar barındıran bir işçi havuzundan verimli ve maliyeti az çalışanlar oluşturacak bireyleri seçmeyi sağlayacak bir yöntem oluşturmaktı.[www.insankaynaklari .com: 2002]

İnsana vurgu yapan kavram ise; 1912 yılındaki ABD'de Taylorun insana dair yaptığı çalışmalar sonucu ortaya çıkan "bilimsel yönetim" kavramıdır.Bu kavram endüstri devriminin ihtiyaçlarına ve değerlerine yönelik bir kavramdı. Taylorizm, Amerikan işverenlerinin önlerindeki çalışan havuzunu verimli bir şekilde değerlendirebilmelerini sağladı. Bilimsel yönetim kavramı ortaya çıkmadan önce, tüm çalışanlar eşit verimlilikte olarak algılanır ve yeterli verimliliğe ulaşamayan çalışanların görevine son verilirdi. [www.insankaynaklari.com: 2002]

İnsana vurgu yapan kavramlar, 1923 yılında Western Electrics Firması'nda başlayan Hawthorne Çalışmaları ile devam etmiş ve bu çalışmalar sayesinde çalışanların sosyal birer varlık oldukları ve üretkenlikleri üzerinde iletişimin ve moralin çok büyük önem taşıdığı ispatlanmıştır. Sonraki yıllardaki , Abraham Maslow'un insan ihtiyaçları hiyerarşisiyle ilgili teorisi de yeni bir çığır açmış, çalışanların üretim zincirinde hemen değiştirilebilecek birer parça olarak görülmemesi gerektiğini göstermiştir Cris Argyris in olgunlaşma yaklaşımı ve Douglas McGregor'un 1960 tarihli eserinde, biri otoriteye dayalı olarak kurulan (X), diğeri ise çalışanların bireysel ihtiyaçlarını dikkate alan (Y) iki basit yönetim şekli tanımlamış ve yaptığı araştırmalarda Y stiline daha başarılı olduğunu ve yöneticiler tarafından daha fazla kabul edildiğini belirlemiştir. Bu akımlar insana vurgu yapan ilk fikir akımları olmuş ve insan kaynakları yönetiminin temellerini oluşturmuşlardır.

1980 lere gelindiğinde ise Amerika ve Avrupa firmaları ,Japon firmalarının üstün rekabet güçlerini fark etmişler ve İKY'nin temelini oluşturan örgüt kültürü üzerinde durmaya başlamışlardır. Yönetim konularıyla ilgilenenler Batıda iş görenin firmaya bağlılık, kendini firmasıyla özleştirme derecesinin düşük olduğunu gözlemleyerek, yeni rekabet ortamına uygun bir örgütlenme ve sistem oluşturma gereği üzerinde

durmaya başladılar bu yeniden yapılanmanın gerçekleştirilebilmesi için iki ön şart belirlenmiştir;[Coşkun, 1998 :4]

Kaliteye daha fazla önem vermek

İnsanları Yönetim sürecinin merkezine oturtmak

-Aşağıdaki tabloda, İnsan Kaynakları yönetiminin tarihi onar yıllık dönemlerde özet şeklinde sunulmaktadır

DÖNEM	TEMEL KRİTER	İŞVERENLERİN BAKIŞI	TEKNİKLER
1900 öncesi	Üretim teknolojileri	Çalışanların ihtiyaçları önemli değildir.	Disiplin sistemleri
1900-10	Çalışanların rahatlığı	Çalışanlar güvenliğe ve fırsatlara ihtiyaç duyarlar.	Güvenlik ve yaratıcılık programları
1910-20	Görev verimliliği	Çalışanlar yüksek verimlilikle beraber gelen yüksek ücretler isterler.	Zaman ve iş araştırmaları
1920-30	Kişisel farklılıklar	Çalışanların kişisel farklılıkları göz önünde bulundurulmalıdır.	Psikolojik testler Danışmanlık programları
1930-40	Sendikalaşma	Çalışanların ihtiyaçları kurum içerisinde tatmin edilmelidir	İletişim programları
1940-50	Ekonomik güvenlik	Çalışanlar ekonomik güvenliğe ihtiyaç duyarlar.	Emeklilik ve sağlık gibi ek yararlar
1950-60	İnsan ilişkileri	Çalışanlara baskı unsuru az olan bir denetim uygulanmalıdır.	Süpervizör eğitimleri
1960-70	Katılım kanunları	Çalışanlar görevleriyle ilgili kararlara katılmak isterler. Tüm çalışanlara eşit davranılmalıdır.	Katılımcı yönetim teknikleri, eşit fırsatlara dayanan şirket kuralları

1970-80	Görevlerin zorluğu, çalışma hayatının kalitesi	Çalışanlar becerilerine uygun ve kendilerini zorlayacak görevler isterler	Görev zenginliği, entegre çalışma takımları
1980-90	İşten ayrılmalar	Ekonomik koşullardan dolayı işini kaybedenlerin yeni işlere ihtiyaçları vardır.	İşten ayrılma eğilimleri
1990-2000	Üretkenlik, kalite, adapte olabilme	Çalışanlar iş ve iş dışı dünyalarını dengelemeli ve katkılarda bulunmalıdır	İş ihtiyaçları, eğitim, etik, küreselleşme gibi olguları bütünleştirme

Kaynak: .(www.insankaynaklari .com:2002)

2.3 İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaç Ve Özellikleri:

İnsan kaynakları yönetimi örgütlerde çalışan insanların stratejik amaç ve hedeflere ulaşmak için nasıl daha etkin bir şekilde yönetilebileceği konusunu ele alır ve insanların iş yaşamında daha mutlu daha üretken olabilmeleri için ne yapıldığı, ne yapılabileceği ve ne yapılması gerektiği üzerinde durur. İnsan Kaynakları bölümünün amacı, motivasyonu ve performansı yükseltmek ve bunun yanı sıra çalışanların performansları ve becerilerine göre dağılımları üzerine analiz, izleme ve raporlama yapabilecek karar-destek mekanizmaları oluşturmaktır.Farklı bakış açıları ve tanımlama kriterleri söz konusu olsa da genel itibariyle İKY'nin amaç ve özellikleri şöyle ifade edilebilir;[Türkel,1998:67]

Çalışanların kapasitelerinden gereği gibi yararlanmak,

İnsan kaynağına yatırımın yeterli ölçüde geri dönmesini sağlamak;

İnsan kaynağı politikalarını bütünleştirmek, uygun örgütsel kültür yapıları oluşturmak, Çalışanların enerji ve yaratıcılıklarını ortaya koyabilecekleri ortam hazırlamak, yenilikleri, ekip çalışmasını ve toplam kaliteyi özendirecek uygun koşullar yaratmaktır.

Tüm bunlardan yola çıkarak İKY'nin özellikleri vurgulandığında varılan nokta insan kaynakları anlayışının tepe yönetimin güdümünde, örgüt ve personel bütünleşmesini sağlama amacıyla, kültüre ve değerlere önem veren, çalışanların tutumsal davranışlarına odaklanan, esnek roller ve ekip çalışmasının önem taşıdığı bir etkinlik olduğudur.

2.4.İnsan Kaynakları Yönetiminin'nin Temel Fonksiyonları

İKY' nin temel fonksiyonlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür: [www.insankaynakları.com]

İnsan kaynaklarının planlanması

Elemanların seçilmesi ve yerleştirilmesi

Ücret ve ödül yönetimi

İnsan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi

Performans yönetimi

İş görenlerle olumlu ilişkiler

Kariyer planlama

2.4.1-İnsan Kaynaklarının Planlanması

İnsan kaynaklarının planlanması, işin gereklerini yerine getirebilecek niteliklere sahip bireylerin seçilmesi ve çalıştırılması ile etkin üretimin oluşturulmasında ve çalışanların eğitim ile yükseltilme politikalarının saptanmasında temel rol oynar [Aytaç,1997: 251].

İnsan kaynakları planının hedeflerini şöyle sıralayabiliriz:

-İnsan kaynakları özel ve genel ihtiyaçlarıyla ilgili uzun dönemli (stratejik) ve kısa dönemli tahminler yapmak

-Elemanları organizasyonda tutmak ve verimlerini yükseltmek için onların ihtiyaçlarını karşılamak.

-İnsan kaynaklarına yapılan yatırımların yeterli ölçüde geri dönmesini sağlamak.

-İnsan kaynaklarına ilişkin ihtiyaçlarla bütün olarak organizasyonun faaliyeti arasında bağlantı kurmak.

Bu hedefler doğrultusunda insan kaynakları planlaması değişen ekonomik, politik ve çevresel koşullar altında organizasyonun çalışanlarla ilgili ihtiyaçlarının saptanması ve ihtiyaçlara cevap verecek politika ve programların oluşturulması sürecidir.

İnsan kaynakları planı, organizasyonun hem içindeki hem de dışındaki değişimlere karşı duyarlı olmalıdır. Teknolojik yenilikler, emek pazarının durumu yeni yasalar gibi kanunlarla da değişen koşullara cevap verebilmelidir [Özgeldi, 2001: 56].

2.4.2-Eleman Arama,Seçme ve Yerleştirilme

İnsan kaynakları sistemlerine bağlı olarak eleman seçimlerinde, örgüt için gerekli olan insan kaynağını bulmak, adaylar arasında uygun olanı seçip örgütteki görevlere yerleştirmek gerekir.

Ayrıca doğru eleman seçiminin gerçekleştirilmesi için önce çalışan yapacağı işlerin belirlenmesi gerekir bu da bir iş analizi ve iş tanımı çalışması ile sağlanır. Seçime dönük iş analizinin temel yaklaşımı, işi yapacak olan kişinin bu işleri başarabilecek niteliklere sahip olmasını gerektirmektedir . [Büyükcü, 1998 :56]

Eleman temini prosedürü ile alakalı olarak, adayların sahip olduğu özellikler, işveren açısından taşıdığı öneme göre şu şekilde sıralanabilir: [Çiftçi, 1998: 41]

Tutum ve davranışlar,

İletişim kurma yeteneği,

Önceki iş tecrübeleri,

andaki işverenin vereceği referans,

Daha önceki işverenlerin verdikleri referans mektupları,

Eğitim gördüğü süre,

Mülakatın bir parçası olarak kabul edilen testlerden alınacak sonuçlar,

Akademik başarılar,

Adayın mezun olduğu okulun itibarı,
Öğretmenlerden alınacak referanslar,

İşe alırken adaylar arasında en iyisini almaya özen gösterilir. Eleman Arama Süreci ise Herhangi bir pozisyon için, en uygun adayın özelliklerinin tanımlanması ve ortaya konulmasıyla ilgili işlemlerden oluşur. İşletme içindeki ve dışındaki adayları kapsar. Personelin bulunması ve en uygun olanının işe alınması aşamasına geçilmeden önce, aşağıdakilerin yapılması gerekmektedir [Çiftçi,1998: 42].

Ne çeşit yetenek ve beceriye ihtiyaç olduğuna karar verilmesi,

Eleman temininde yardımcı olabilecek kaynaklarla temasa geçilmesi,

En iyi adayı seçmek üzere, yapılan iş başvurularının dikkatle incelenmesi

İşletmelerin bilançolarında yer almayan fakat faaliyetlerinin devamında kullandığı en önemli kaynağı olarak kabul edilen personelin seçimi, gittikçe daha çok önem kazanmaktadır. İsbetli personel seçiminin işletmeye sağladığı yararlar ise, aşağıdaki gibi sıralanabilir.[a.g.e.s.43]

İş tanımı göz önünde bulundurularak yapılacak isabetli bir personel seçimi, üretim miktarının artışına ve kalitenin yükselmesine yol açar.

Denetlemecilerin koordinasyon ve kontrol için harcadıkları zaman ve çaba azalır.

Çalışma ortamının iyileşmesine, personel devir hızının normal bir oranda olmasına ve işletmede istikrarın artmasına neden olur.

Davranış bozuklukları ve kabiliyetsizlik nedeniyle ortaya çıkabilecek kusur ve kazalar önlenir.

İş yerinde moral seviyesi yükselir, işbirliği arzusu yaratılır, başarı oranı yükselir.

İşletme dışı olayların, işletmeye yansıyan olumsuz etkileri asgari seviyeye iner.

Bu aşamaların sonunda işe alınan elemanın elde tutulması ön plana çıkar. Bunun edenleri işe alma ve işten çıkarma konularında bazı kısıtlamaların getirilmesi, işgücü dönüşümünün maliyetinin yüksek olması, çalışanlara ömür boyu istihdam güvencesi verilmesi, şirkete bağlılığı ve etkin çalışmayı arttırması gibi nedenlerdir [Kaynak 1996: 75].

2.4.3-Ücret ve Ödül Yönetimi

Günümüzün değişken emek pazarında, dikkat edilmesi gereken en önemli şeylerde biride çalışanlara adil ücretler ödemesi ve eşitlik ilkesinden uzaklaşmamasıdır.

Örgütlerde ücret yönetimi bir yandan örgütlerin karlılığını ve çalışanların yaşam koşullarını doğrudan etkiler. İKY' nin önemli bir işlevi olan ücret iki yönlü dikkati çeker. Birincisi ücretin, örgütler için maliyet unsuru olması, ikinci yönü ise ücretin genellikle çalışanların yaşamlarını sağlayan araç olmasıdır. Doğal olarak tüm çalışanlar adil ve eşit ücret almayı isterler [Ersen, 1997: 11].

İnsan kaynakları yönetimi, ücret programının oluşturulması, geliştirilmesi ve uygulanması için çalışmalar yapar. Ücret programının her aşamasında çalışanların ihtiyaçları ve verimlilik düzeyi göz önünde tutulmalıdır. Maliyeti kontrol altında tutarken, ücret programının verimlilikle ilgili hedeflerine ulaşması sağlanmalıdır. Ücret programı bütünü ile dıştaki rekabet ve içteki eşitlik bakımından zaman zaman gözden geçirilmelidir. Verilen ücretle, yapılan iş, arasındaki uyumun devam etmesi için, işler sürekli olarak incelenmelidir, iyi düzenlenmiş ve iyi uygulanan bir ücret programının kazanacağı çok şey vardır. Bunun tersi yapıp gizlilik politikası uygulandığında örgütte çalışanların güveni sarsılır ve motivasyon düşer [Gürer 2000: 102].

Örgütlerde performans değerlendirme sistemi sonuçlarına dayanılarak ücret- maaş sistemi ortaya çıkarılabilmektedir.

Maaş ve ücretlere ek olarak yüksek performans gösteren kişilerin ödüllendirilmesi kişileri daha fazla çalışmaya teşvik edecek bu da işletme açısından verimliliğin, kalitenin artmasını sağlarken iş gören açısından motivasyonu ve işletmeye bağlılığı artıracaktır.

2.4.4.İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi

Eğitimi, çalışanların aday ve asil olarak işe girişinden, çeşitli nedenlerle ayrılışına kadar geçen süre içinde bilgi, beceri ve davranışlarında kalıcı ve sürekli değişiklik yapmaya dönük etkiler olarak tanımlayabiliriz [Ersen, 1997 : 117].

Eğitilen insanlar enerji düzeyi artan elektronlar gibidir. Aldıkları bilgilerle yeteneklerinin daha çok farkına varmaya, kendilerine daha çok güven duymaya ve daha fazla sorumluluk ve yetki talep etmeye başlarlar. Öğrendiklerini hayata geçirmek isterler. Eğer bu olanakları buldukları iş yerlerinde göremezlerse enerji seviyesi yüksek elektronların atomlarından kopması gibi iş değiştirirler. Son zamanlarda insan kaynakları kavramının bu kadar yayılması, şirketlerdeki “personel” bölümlerinin, “İnsan kaynakları” olarak değiştirilmesi de bu nedendir. İnsan, eğitilen ve çeşitli şekillerde yatırım yapılan önemli, belki de en önemli kaynak haline gelmiştir [<http://www.tusiad.org/turkish/rapor/siad2kalite/html/sec2.html>].

Çalışmaya yeni başlayanlar için veya daha önce çalışmaya başlayanların niteliğinde bir eksiklik görülmesi halinde veya yeni bir teknik öğretileceği zaman eğitim programları hazırlanır. Uzun dönemde insan kaynaklarının geliştirilmesine yönelik eğitim programları insan kaynakları yönetiminde ön plana çıkmaya başlamıştır.

Eğitim ve geliştirme süreci, üç alt gruba ayrılmaktadır.[Çiftçi: 1996 :77]. Bunlar:

Uyum Sağlama (Oryantasyon) Süreci, çalışanın formal oryantasyonunu içerir ve yapılan işe göre farklılık gösterir. Oryantasyon, yeni elemanın işletmedeki yönetmelikler, işletmenin yönetimi, ürünler ve hizmetler, işin dağılımı, emeklilik, sağlık yardımları ve ikramiye gibi ayrıntılar hakkında bilgilendirildiği süreçtir. Personel el kitabı gibi materyallerden bu süreçte yararlanır Eğitimi veren ve alanlara yapılan ödemeler, bu süreçteki maliyetlere dahil edilir.

İş Başında Eğitim, çalışanın belirli bir iş üzerinde bilfiil eğitilmesini ifade eder. Sürecin uzunluğu pozisyona göre değişir. Eğitimi alan kişi ile deneyimli personel arasındaki verimlilik farkından doğan maliyetler, bu süreçteki temel maliyetleri oluşturur Eğitimdeki gelişme ile bağlantılı olarak, öğrenme maliyetlerindeki düşüşü ve üretimdeki artışı grafiksel olarak gösteren çeşitli öğrenme eğrileri geliştirilmiştir.

İş Dışında Eğitim, genellikle, iş performansı ile doğrudan ilgili olmayan yönetici geliştirme programları veya ileri mesleki eğitimleri kapsar; şirket dışındaki bir eğitici tarafından veya kalifiye bir şirket elemanı tarafından verilebilir. Ayrıca, profesyonel meslek kuruluşları tarafından çeşitli konferans veya seminerlere düzenlenebilir.

2.4.5. Performans Yönetimi

Örgüt yönetiminde performans değerlendirme yöneticinin daha önceden belirlenmiş standartlarla çalışana ilişkin sonuç raporlarından aldığı bilgilere dayanarak çalışanın başarısını ölçme ve değerlendirme olgusudur. Performans değerlendirme sistemi insan kaynakları yönetimi içerisinde geçerli olan modern yaklaşımlardan biridir. Çalışanların örgüt içindeki başarısını; kişisel yetenek ve özellikleri işini başarıya arzusu yönetimin bu arzuyu harekete geçirme kabiliyeti ve çalışma ortamı belirlenir. Genel olarak performans değerlendirmede iki temel amaç vardır: Birincisi o andaki performansın kalitesini, çalışanın başarılı ve başarısız olduğu hususları belirleyerek değerlendirmektedir. Bu değerlendirme sonucunda, çalışan performansını geliştirmek için neler yapılması gerektiği de açıklık kazanır. İkinci temel amaç ise, örgütün yönetim potansiyelinin belirlenmesidir. Bu amaç üst düzey yönetim pozisyonlarında yer alacak kişilerin saptanması ve kişilerin söz konusu pozisyonların gereklerine uygun olarak geliştirilmesi faaliyetlerini kapsar [Ersen, 1997: 113-114].

2.4.6. İş Görenlerle Olumlu İlişkiler

Çalışanların sendikalı olduğu durumlarda, işgörenler ile ilişkiler yöneticilerin sendika ile ilişkileri anlamına gelebilir. Diğer durumlarda ise, işgörenlerle her zaman sürdürülen günlük ilişkiler anlamına gelir. Sendikaların varlığı, temelde, işgörenlerin yönetim tarafından karşılanmayan ihtiyaçlarına dayanır. Bir organizasyonda çalışanların sendikaya üye olması genellikle iş görenlerle yöneticiler arasında başarılı ve iş birliğine dayanan ilişkilerin bulunmadığını gösterir. Organizasyonların verimlilik ihtiyacı, yöneticilerin organizasyondaki ortamı sağlıklı tutmaya, çalışanların çalışanların sendikaya ihtiyaç duymalarını sağlamaya çalışmalarını gerektirir. İşgörenle olumlu ilişkiler kurma çabası, bütün yöneticilerin işbirliğini gerektirir. İnsancıl çalışma

koşulları organizasyonunun verimi ve karını yükseltmekle kalmaz, çalışanların kendi kendilerine saygı duymalarını da sağlar. İşgörenler sendikalara, işyeri yönetimiyle bu şekilde daha iyi iletişim kurabileceklerine inandıkları için katılırlar. İşgörenlerle etkili bir iletişim sürdürmek, şikayetlerin azalmasında çok yararlıdır. En çok hangi durumların çalışanlarda sıkıntı yarattığını, bilmek yöneticilerin bu durumlarda harekete geçebilmesini sağlar. Bu tutum, işgörenlerle olumlu ilişkilerin sürdürüğü bir ortam oluşturma çabasının bir parçasıdır [Özgeldi, 2000: 94].

2.4.7. Kariyer Planlama

İşletmede yapılacak olan terfi ve transfer çalışanların bir kariyerinin olduğunu belirtir. Bunun için kariyer planlama, kariyer eğitimi, kariyer yönlendirme ve kariyer danışmanlığı her düzey iş için uygulanan bir ideal olmuştur [Açıkakalın,2000: 85].

İK Y' nin en temel sorumluluklarından biri, çalışan kişinin bireysel gelişimine yardımcı olmak ve çalışanların potansiyel güçlerinin farkına varmaktır. Kariyer gelişimini bilmek ve anlamak, İKY açısından son derece önemlidir. Kariyer gelişimi tek başına, bireyin çalışmasına bağlı değildir. İK departmanı çalışanların yetenekleri, becerileri hakkında bilgi edinmenin yanı sıra, bu kişilerin kariyer hedefleri seçimleri hakkındaki bilgileri çalışanların eğitim ihtiyaçlarını karşılaması için örgüt yararına kullanılır. İK Y, bireyin kariyer basamaklarına tırmanma sırasında karşılaştığı güçlüklerin çözümünde yol gösterici rol oynar [Aytaç,1997: 253]. Ancak kariyer planlamanın asıl ağırlığı çalışanlar üzerindedir. Kariyer Planlama; çalışanların fırsatların, seçeneklerin ve sonuçların farkına varması kariyeri ile ilgili hedefleri belirlemesi, bu kariyer hedeflerine ulaşmadaki yön tespiti ve zaman planlaması, yapmasını sağlayacak iş, eğitim ve diğer gelişim faaliyetlerinin programlanmasını kapsar. Örgütler kariyer planlamayı sınırsız kariyer olanakları sağlama, çalışanların güdümlenmesi ve onların yeteneklerini geliştirme amacı ile kullanabilmektedir [Ersen, 1997: 116].

Yeni uygulamalar Dünyada özellikle yirminci yüzyılın son çeyreğinde bilgi teknolojilerindeki gelişmelerin eklisiyle, yaşanan hızlı değişim süreci, iş dünyasının küreselleşmesine, acımasız bir rekabet ortamının doğmasına ve müşteri

memnuniyetine dayalı; öğrenen, bilgi tabanlı ve sürekli değişen organizasyonların ortaya çıkmasına neden olmuştur [Açıklan 1996: 34].

Bu dönemde, organizasyonları değişime zorlayan faktörleri ise şu şekilde kısaca özetlemek mümkündür:

1. Küreselleşme ve rekabet,
2. Bilgi, telekomünikasyon, üretim ve malzeme teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişmeler,
3. Yeni oluşan pazarlar dolayısıyla pazar kapma yarışı,
4. Müşterilerin bilinçlenmesi ve beklentilerinin değişmesi,
5. Çalışanların yönetime katılma ve daha demokratik yönetilme istekleri:Yıllardan beri süre gelen bu istek, insan kaynaklarının bilgi ve becerilerinin; yaratıcı, yenilikçi, verimli ve kaliteli bir üretim ve hizmet süreci yaratılmasında ki rolünün daha iyi anlaşılması ile gerçekleşmeye başlamıştır .
6. Sosyalizmin sonu ve piyasa ekonomisine giren ülkelerdeki pazar potansiyelleri,
7. Uluslararası ve bölgesel entegrasyonlar,
8. Değişen demografik yapı,

Yukarıda yer alan gelişmeler, organizasyonlarda ve insan kaynakları yönetiminde de değişimi bir zorunluluk olarak ortaya çıkarmışlardır.

2.5. İnsan Kaynakları Yönetiminde Önem Kazanan Konular

Değişim, küreselleşme, değişen rekabet anlayışı, sosyal güçlerdeki değişmeler, yeni strateji yaklaşımı ve işgücünün değişen yapısı ve tüm bunların etkisi ile ortaya çıkmakta olan yeni işletme yapısı insan kaynakları yönetiminde de yeni söylemleri yeni arayışları ve uygulamaları güdeme getirmektedir.

İnsan kaynakları yönetimine artan ilgi ile birlikte, uluslararası ve ulusal alanda düzenlenen pek çok insan kaynakları yönetimi kongresinde ve yapılan araştırmalarda ve konu ile ilgili yazılarda insan kaynakları yönetiminde önem kazanan konular şu başlıklar altında belirtilmektedir [<http://www.isguc.org/umut1.htm>.2002].

2.5. 1. Yöneticileri Elde Tutabilmek

Dünyanın önde gelen "insan kaynakları" şirketlerinden H. Neumann International yöneticisi olan Thomas Acuff 1999 yılında yapılan "The Global Human Resources Management-Global İnsan Kaynakları Yönetimi" konferansında yapmış olduğu konuşmada; günümüzde ve gelecekte şirketlerin giderek "yönetici kıtlığı" sorunu ile karşılaşacağını ve insan kaynakları yönetiminin başarılı yöneticilerin elde tutulabilmesi için daha çok çaba harcaması gerekeceğini söylemiştir. Bu tablo karşısında da insan kaynakları yönetiminde aşağıda ki konuların önem kazanacağı vurgulanmaktadır [a.g.s.,s 2002].

1. Olaylara bütünsel bakabilmek için stratejik düşünce yeteneğinin geliştirilmesi.
2. Tüm düzeylerde, çalışanları elde tutmak için etkin stratejiler oluşturulması.
3. Gerektiğinde yetenekli insanları hızla bulabilmek için kaynaklar hazırlamak.
4. Yüksek performansa sahip çalışanların yetiştirilmesi için gerekli eğitimlerin verilmesi.
5. Zorda olsa, üst düzey yöneticilere, yöneticiler ve çalışanların şirkette tutulabilmeleri için yaratıcı tekniklerin geliştirilmesi yönünde baskı uygulanması.

2.5.2. Yaratıcı Düşünce Modelinin Şirketlere Yerleştirilmesini Sağlamak Ve Bunu Hazırlayacak Ortamlar Yaratmak

İnsan kaynakları yönetimi, yaratıcı düşünce kültürünün şirkete aşılmasında ve bu doğrultuda insan kaynaklarının geliştirilmesi, eğitilmesi için çalışmalar yapmalıdır. İnsan kaynakları yönetimine bu konuda düşeni sorumluluklar ise, öncelikle organizasyon içerisinde zengin bir yetenek havuzu oluşturulması, arkasından bu zengin yetenek havuzundan yaratıcı düşüncelerin çıkması için çalışanların çalışma ortamlarının emniyetli ve verici olduğu hissettirilmeli, aykırılık ve bağımsız düşünme özendirilip, yetki ve sorumluluk dağıtımı gerçekleştirilmelidir. Tüm bunların gerçekleştirilmesinde de insan kaynakları yönetimi bunları organize eden ve üst yönetim ile bu yönde ilişkileri düzenleyen, geliştiren bir sorumluluğa sahip olmalıdır [Gürer, 2000: 12].

2.5. 3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kendini Yeniden Tanımlaması

Management Development International direktörü olan Robert Hersowitz insan kaynakları yönetimi süreçlerinde "outsourcing (dış kaynak kullanımı)" dan daha çok yararlanılması, şirket birleşmeleri ve yeni teknolojiler gibi iş dünyasındaki hızlı değişimin insan kaynakları yönetiminin yeniden tanımlanmasının zorunlu kıldığını ifade etmektedir. Bugün organizasyonların sahip oldukları insan kaynakları bölümlerinin pek çoğunda geleneksel işlevlerin uzman kuruluşlara bırakıldığı görülmektedir. Bilgi sistemlerinin insan kaynakları yönetim süreçlerinde yoğun şekilde kullanılmaya başlanması ile birlikte insan kaynakları yönetimi farklı bir görünüm kazanmaktadır [<http://www.isguc.org/umut1.htm>:2002].

2.5. 4. İş Dünyasında İnternet Kültürünün Ağırlığının Artması

Son zamanlarda, birbirlerine uzak noktalarda kümelenen ekiplerin başarıyla yönetilmesi en gerekli yönetim becerisi halini almaya başlamıştır. Günümüzde, internet kullanımının işletme içinde kullanımının yaygınlaşması oluşturulan intranet ve extranet sistemleri, insan kaynakları yönetiminin bu gelişmeler ile ilgili düzenlemeler yapmasını gerektirmektedir. Dünyada 2000 yılına kadar şirketlerin % 95'inin intranet kullanacağına kesin gözüyle bakılmaktadır [Kariyer Dergisi,1997,s.27].

2.5. 5. Bilgi Ve Yetenek Yönetiminin Önem Kazanması

Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine bir geçişin yaşandığı gibi; günümüzde de insan kaynakları yönetiminden bilgi ve yetenek yönetimine doğru bir geçiş yaşanmaktadır. Bu yönelim bugün pek çok sektörde yaşanmakta olan kâr ve değeri yaratan unsurların değişimini ifade eden "değer göçü" kavramıyla açıklanmaktadır. Değer göçünü anlayan bir insan kaynakları yöneticisinin yeni iş tasarımları oluşturması zorunluluğunu kavrayacağını ve insan kaynakları yönetimini bu aşamada yeni yeteneklerin şirkete çekilmesi ve mevcut yeteneklerin geliştirilmesini sağlayarak yeni iş modellerinin başarısında temel unsur olacaktır. Bu çerçevede bilgi ve

yetenek yönetimi, insan kaynakları yönetiminin temel işlevi haline gelecektir [<http://www.isguc.org/umut1.htm>:2002].

2.5.6. Birleşmelerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Öneminin Anlaşılması

Şirket birleşmeleri sırasında, sadece finansal göstergelere odaklanması, insan unsurunu göz ardı edilmesi; birleşmelerin genelde başarısızlıkla sonuçlanmasına ya da birleşme sürecinin sancılı geçmesine neden olmaktadır. Siemens Electrocom Başkan Yardımcısı Erwin Lenhardt, insan kaynakları yönetiminin birleşme sürecinde ve bu sürecin başarıyla tamamlanmasında önemli olduğunu belirtmektedir. Özellikle şirket birleşmeleri ve satın almaları sürecinde , çalışanların yeni sisteme entegrasyonunda insan kaynakları yönetiminin etkin rol üstlenmesi gerektiğini savunan Lenhardt, kültürel entegrasyonda ve çalışanlar arası iletişimde insan kaynakları yönetiminin gerçek rolünü ortaya koymak için, daha en baştan proaktif bir şekilde birleşme sürecine dahil olması gerektiğini ileri sürmektedir [Gürer, 2000: 15].

2.5.7. Değer Yaratan İnsan Kaynakları Yönetimi

Günümüz işletmelerinin gerçek rekabet üstünlüğü kazanabilmeleri daha önce de ifade ettiğimiz gibi, ancak farklı olmalarına ve yeni değerler yaratabilmelerine bağlıdır. Stephane Garelli'ye göre, insan kaynakları yönetimi, bu fark ve değer yaratma çabalarının en önemli unsurunu oluşturmaktadır ve insan kaynakları yönetiminin faaliyetleri de bu konular üzerine odaklanacak şekilde değişecektir [<http://www.isguc.org/umut1.htm>:2002].

2.5. 8. İşgücünün Değişen Yapısı

İnsan kaynakları yönetiminde önem kazanan, üzerinde durulan bir diğer konu da işgücünün yapısında meydana gelen değişimlerin neden olduğu insan kaynakları yönetimi uygulamalarına artan taleptir. Özellikle kadınların, eski çalışanların işgücüne akımı; yaşlıların işgücü içerisindeki oranının ve işgücü içerisindeki farklılıkların (ırk, cinsiyet, yaş, değerler, ve kültürel normlar bakımından) artması insan kaynakları

yönetiminin esnek iş programları düzenlemesine, çalışanların sağlıklarının korunması için ve geliştirilmesi için çalışmalar yapmasına; kariyer geliştirme ve farklılıkların uyumlu bir şekilde yönetilebilmesi konularının önem kazanmasına neden olmuştur.[Eroğlu, 2002: 8]

2.5. 9. Değişim Yönetimi

1990'lı yıllarda piyasalar; müşteri tercihleri ve teknolojideki hızlı değişimle birlikte bir çok organizasyonu çökme noktasına getirmiştir. Değişime ayak uydurmayan, onu içselleştiremeyen organizasyonlar bu dönem içerisinde yok olmuşlar, kalanlar ise varlıklarını sürdürebilmek için; değişimin ne olduğu, niçin, ne zaman ve nasıl yapılacağı, kim tarafından uygulanacağı, ne zaman gerçekleştirileceği gibi sorularının cevaplarını bulmak için çaba harcamışlardır. Bu çabaların sonucunda "değişim yönetimi" adı verilen yeni bir yaklaşım ortaya çıkarmıştır. [Ersen, 1997: 132]

Değişim yönetiminde insan kaynakları yönetimine düşen görevleri şöyle ifade edilebilir [Eroğlu, 2002: 12] :

1. Değişime liderlik etmek.
2. Ortak bir ihtiyaç yaratmak.
3. Bir vizyon şekillendirmek.
4. Adanmayı sağlamak.
5. Sistem ve yapıları değiştirmek.
6. Gelişmelerin takibi.
7. Değişimin sürekliliğini sağlamak.

İş dünyasındaki son yıllardaki eğilimlere bakıldığında, insan kaynakları yönetiminin değişim yönetimi ve geçtiğimiz konularda ele alınan bilgi yönetimi yaklaşımlarını uygulamada yetersiz kalacağı ile ilgili bir görüş oluşmaktadır. Ortaya çıkacak olan yeni yaklaşım ise insan kaynakları yönetimi yaklaşımının uygulamada gerçekleştiremediği değerleri üzerine kurulacaktır [<http://www.isguc.org/umut1.htm>:2002].

2.6. Personel Yönetimi İle İKY Arasındaki Temel Farklar

İKY, geleneksel personel yönetiminden oldukça farklı bir yaklaşımı gerektirir. İKY'nı personel yönetiminden ayıran özellikler şunlardır [Büyüksü, 1998:78];

İKY işgücünü bir maliyet unsuru değil bir varlık olarak değerlendirir. Personel bölümünün rolü kayıtlara yönelikken, İKY geleceğe yönelik bir yaklaşımı benimser.

İKY, stratejik planlama, ekonomik ve pazar planlama, yatırım ve teçhizat planlama vb. faaliyetlerle uğraşır. İKY; işe alma, ücretlendirme, eğitim, organizasyon planlama ve kariyer yönetimi gibi alt fonksiyonları ayrı ayrı olarak düşünmez. Bütün bu fonksiyonları bütüncül, dinamik bir sistem olarak kabul eder. İKY, örgütsel amaçlar ile bireysel amaçları bir arada ele alan bir yaklaşım kullanır.

İKY, işletmelerde çalışanların yönetimi ile ilgili olan örgütsel davranış, işçi- işveren ilişkileri ve personel yönetimi dallarını tek bir çerçeve altına alarak tüm düzeydeki çalışanları bir hedef olan insan kaynakları stratejisine dönüştürme yi amaçlar. Personel yönetimi daha ziyade üst yönetimle çalışanlar arasında arabuluculuk rolünü üstlenirken, İKY üst yönetimle birlikte çalışanların ilişkilerini düzeltme rolünü üstlenmiştir. İKY' nin nicel yönü, çalışanların yatırım yapılan ve getirisinin hesaplanması gereken bir sermaye olarak düşünülmesidir. Nitel yönü ise, iş görenlerin insani yönünün anlaşılması ve değerinin bilinmesidir. Personel yönetimi ise insana gereken önemi vermez. İKY işlevlerini yerine getirirken dış çevreyi de göz önünde bulundurur. Açık sistem görüşünü temel alır. Sorunları çözerken sadece işletmeye bağımlı kalmaz. Personel yönetimi problemleri işletme bünyesi içinde dar kapsamda çözmeye uğraşır. Personel yönetiminde iş görenlerin emirlere uyması esassen, İKY' de ise gönüllü bağlılık esastır. Personel yönetiminde işgörenlerin kontrolü üstleri tarafından. Yöneticileri tarafından yapılırken. İKY' de ise çalışanlar kendi kendilerinin kontrolünü yaparlar. Personel yönetiminde çalışanlarla ilişkiler çoğulcu. toplu harekete dayalı. güvenin az olduğu bir yaklaşım olmasına karşın. İKY' de tekilci. bireysel ve güvenin yüksek olduğu bir yaklaşım vardır. Personel yönetimi yönetici konumunda olmayan çalışanlara yönelikken, İKY yöneticileri de dahil olmak üzere bütün çalışanları kapsar [Türkel,1998:37].

Tablo 4:Personel yönetimi ile İKY arasındaki farkları şöyle sınıflandırılır:

	P Y	İ K Y
Zaman ve planlama bakımından	Kısa dönemli, reaksiyoncu, duruma göre	Uzun dönemli – aksiyoncu – stratejik bütüncül
Örgüte bağlılık açısından Psikolojik Anlaşma	İtaat	Gönüllü bağlılık
Kontrol Sistemleri	Dış kontroller	İç kontroller
Çalışma ilişkileri	Çoğulcu, kolektif, düşük güven	Birlikteci, bireysel, yüksek güven
Yapı ve Örgüt Sistemleri	Bürokratik, mekaniksel, merkeziyetçi, tanımlanmış roller	Organik, yayılmış, esnek roller
Roller	Uzman / profesyonel	Çoğunlukla hat yöneticisiyle bütünleşmiş
Başarı Değerlendirme Ölçütü	Maliyeti en düşük seviyede tutmak	İnsan kaynağından maksimum faydalanma

Kaynak (Coşkun :1998:7)

İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımı, şirketler içerisinde yer alan tüm müdürleri birer "İnsan Kaynakları Müdürü" olarak kabul etmektedir. İnsan Kaynakları konuları sadece İnsan Kaynakları bölümünün işi değil diğer bütün bölümlerin kendi takımlarında çalışanları daha etkili kılmak için rol almaları ve sorumluluk üstlenmeleri gereken bir konudur. Aynı zamanda, İnsan Kaynakları yöneticileri, kurmay pozisyonunda buldukları için yapılan iş, bir yönüyle de üretimi gerçekleştiren bölümlere bir destek hizmeti olarak kabul edilebilir. Dolayısıyla İnsan Kaynakları konusunda faaliyet gösteren kişiler, uzmanlık konuları hakkında üretimi gerçekleştiren kimselere danışmanlık vermektedirler.

Değişen dış etkenler, şirketler üzerinde özellikle çalışan kimseler üzerinde kalıcı etkiler yaratabildiği için bu etkileri çabuk algılayabilmek ve zarar verici sonuçlar doğurmasını engellemek, İnsan Kaynakları biriminin görevlerindedir. İnsan Kaynakları yöneticileri, diğer departmanlarla sıcak ilişkiler kurmalı ve bu departmanlarda gelişen önemli olaylardan direk departman sorumlularından öğrenmelidir. Hatta yeri geldiğinde Genel Müdür'den bile önce öğrenmesi gereken konular olmalıdır. Örneğin grev konuları, ücret anlaşmazlıkları ya da topluca istifa gibi konular son derece önemli ve hassas konulardır, yerinde müdahale edilmediği sürece şirket üzerinde derin etkiler bırakabilir. [www.insankaynaklari.com.2002].

2.7.Gelecekteki Muhtemel Gelişmeler

İK organizasyonun en kıymetli varlığı haline gelmiştir ve gelecektir. Prodüktivite konusuna giderek daha fazla vurgu yapacaktır. İşgücünün bireysel beklentileri maddi. manevi artacak otoriteye direniş, katılımcılığa yönelim söz konusu olacaktır. Gelişen bilgisayar ve robot teknolojisi ile orta kademe yöneticilerin önemi azalacaktır.

Yeni bir İKY yaklaşımı oluşacaktır. Buna da " durumsallık yaklaşımı" denmektedir. Yani "bütün insanların ihtiyaç ve beklentileri aynıdır, o halde hepsi aynı şekilde yönetilebilir" düşüncesinin aksine insanlar kendilerini motive eden ihtiyaçları bakımından farklı olduklarından, yönetim tarzlarına ve organizasyonun çevresine karşı gösterdikleri tepkiler açısından farklıdırlar. O halde organizasyon bir çok farklı yapıdaki bireye göre kendini adapte etmelidir. Yoksa bu farklı bireyler kendini organizasyona uydurmak zorunda değildir [Coşkun. 1998:6].

Buraya kadar anlatılanlardan anlaşıldığı üzere İK yönetimi zaman içinde çevrede meydana gelen teknolojik. ekonomik, siyasi ...vs değişiklikler nedeni ile bir gelişme süreci içerisinde olmuştur. Yine aynı şekilde ekonomik ve siyasi çevrede olması gereken muhtemel değişiklikler paralel olarak. İKY' de diğer yaklaşımları tarihe karışabilir. İşletme yönetimi tarihi zamanında büyük bir yenilik veya keşif olarak sunulup. iktisadi, siyasi ve sosyal faktörlerin değişmesi gözden düşen, çok sayıda yaklaşımla doludur [Ersen, 1997:173].

III. ŞİRKET BİRLEŞMELERİN İNSAN KAYNAKLARI VE İSTİHDAM YAPISINA ETKİLERİ

3.1. Birleşmenin Planlanmasında İnsan Kaynakları

Birleşmelerde genellikle işten çıkarmalara, çalışanların pozisyonlarında değişikliklere, ücret ve ödül sistemlerinde, yeni düzenlemelere, yeni oluşumda ihtiyaç duyulacak elemanların dış kaynaktan sağlanması ve benzeri yoluna belirtilmektedir. Birleşen şirketlerin sahip oldukları ücret ve ödül sistemleri, (yarar planları; benefit plans), işten ayırma ve işe alma uygulamaları, çalışma şekilleri, önerim yapısı, kültürleri ve bunun gibi birçok konu ise yeni oluşumdaki ücret, ödüllendirme, işe alma, kariyer planlama eğitim ve geliştirme, insan kaynakları ve diğerlerinin düzenlenmesini zorlaştırmakta, uyumun sağlanmasına, engel teşkil edebilmektedir [Özgeldi, 200: 69].

Birleşmelerde, çoğunlukla elde eden veya güçlü olan tarafın çalışma yöntemleri, kültürü, insan kaynakları uygulamaları, programları, süreçleri "en iyidir" düşüncesiyle hareket edilerek birleşme sonrası yeni oluşumda, bunlar uyarlanıp uygulanmaya çalışılmaktadır. Dolayısıyla, birleşmelerde taraflardan birinde (ki bu genellikle hedef şirket olmaktadır) veya her ikisinde de (üçünde) insan kaynakları planlaması, seçme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ücret ve ödüllendirme, kariyer planlama gibi insan kaynakları fonksiyonlarında, politikalarında, kültürlerinde değişiklikler meydana gelmektedir. Yeni oluşumda, bir sistem diğerinden iyidir veya değildir gibi bir düşünceden ziyade, 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 ve bunun gibi insan kaynakları konuları ile kültürün yeniden düşünülmesi gerekir. Tüm bunların ise "stratejik planlama süreciyle bütünleştirilerek ele alınması en uygun olanıdır"[a.g.e s.69].

3.2.Kültürel Uyum

Birleşmelerde farklı kültürlerin olması doğaldır. Bu farklılıklar, şüphesiz sadece şirketlerdeki çalışanlara, yöneticilere değil aynı zamanda müşterilere (tedarikçilere ve benzerine kadar uzanır. Birleşmelerde genellikle değiştirilmesi, uyumlaştırılması veya dönüştürülmesi gereken değerler ve ilkeler göz ardı edilerek sistemlerin değişim ve adaptasyonuna önem ve öncelik verilmektedir. Bunun f nedenlerinden birinin de kültürel farklılıkların kendi kendilerine pürüzleri ortadan kaldıracağı, düşüncesinden kaynaklanabileceği ileri sürülmektedir. Bu düşünceye göre, kültürel farklılıkların tarafsız algılanması, iletişime yardım eder ve yöneticilerin daha iyi sonuçlar elde etmesini sağlar. Örneğin, bir kültürde çok iyi işleyen takdir ve ödül uygulamaları, diğerinde felaket olabilir. Bu planların amaçlarının başarılacağı anlamına gelmez fakat farklı bir aracın daha etkili olacağı anlamına gelir. Diğer bir insan gibi olmaya çalışmak yerine farklı bir şekilde davranmak ve farklı yorumlamak için kendi kültürü ile onunkinin etkileşiminden haberdar olmak gerekir. Bu kültürel anlayıştır [Çiftçi,1998:122].

Yukarıda bahsi geçen konular yüzünden, insan kaynakları yöneticileri tarafından, birleşmelerde, taraflarca yapılacak çalışma ve çabaların hangi konularda olacağını gösteren bir kontrol listesinin yapılması gerektiği vurgulanmaktadır. Bu kontrol listesinin ise her bir fonksiyonun, sorumluluğun, çalışan niteliklerinin, insan kaynakları planlarının, sözleşmelerin ve benzerinin tekrar farklı açılardan ele alınmasını, test edilmesini sağlayacak şekilde ayrıntılı olarak hazırlanmasının oldukça önemli olduğu belirtilmektedir..

3.3. Ücret Sistemlerinin Yeniden Düzenlenmesi

Birleşmelerde, bütünleşmenin buna bağlı olarak değişikliğin ilk yapıldığı •anlar, ücret ve ödül sistemleridir. Burada değişikliğin yapılmasından ziyade değişikliklerin çalışanlar tarafından hissedilip hissedilmediği ve çalışanların bunu nasıl algıladıkları çok önemlidir. Bu alanlarda yapılan değişiklikleri çalışanlar,(belirgin olması sebebiyle) çok çabuk fark ederler. Bu durum, çalışanlar arasında adaletsizlik duygusu

uyandırması halinde huzursuzluk ve motivasyon düşüklüğü yaratmaktadır[Türkel, 1998:76].

Birleşmelerde ücret ve ödül sistemlerinin uyumlaştırılması, kültürel uyumun da bir parçası olması bakımından hem zor ve sorunlu bir alan hem de başarılı bir şekilde uyumlaştırılması halinde birleşmenin başarısını pekiştiren bir alandır. Ücret ve ödül sistemlerinin uyumlaştırılması dolayısıyla yeni oluşumdaki ücret ve ödül sistemlerinin belirlenmesi iki şekilde olmaktadır[Gürer, 2001:117].

Çalışanlara; işi, ücreti, ödülleri, kimlerle çalışacağı, hakları, üstünün kim olacağı hakkında bilgi verme.

Çalışanların öneri getirmelerini sağlama, önerilerini dikkate alma (risksiz olanları).

Kayda değer performans gösteren personeli ödüllendirme, takdir etme.

Kısa vadeli kazançlar planlama ve sonuçları duyurma.

Mümkün olduğunca, işini kaybedeceği, terfi edemeyeceği gibi tehditlerle zorlamaya, işten çıkarmaya, görevden uzaklaştırmaya gidilmemeli.

Birleşme ile ilgili fikirlerini düzeltmeleri için onlara zaman verme.

Etkin iletişim sağlama.

3.4. Birleşmenin Uygulanmasında İnsan Kaynakları Yönetimi

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 oluşumun planına göre uyumsallaştırılmasına yönelik planlar, hayata geçirilmektedir. Genellikle, uyum planları birleşme planına uyarlanarak, birleşme sonrasında yapılmaktadır.

Birleşmenin uygulama safhasında literatürde üzerinde durulan insan kaynakları ile ilgili konular şöyledir:[Gürer, 2000: 78]

Uyum planlarının uygulanması.

Organizasyon yapmadaki değişiklikler.

Farklı insan kaynakları plan ve uygulamalarının birleştirilmesi.
Değişime tepkiler.
Yetkinliklerin değerlendirilmesi.
Ücret sistemlerinin yeniden düzenlenmesi.
Etkin iletişimin sağlanması.
Şirket kültürlerinin uyumlaştırılması.

Yapılan araştırmalara göre, insan kaynakları plan ve uygulamalarının birleştirilmesi, kültürlerin birleştirilmesi, yeni ücret sistemleri, ödüllendirme ve organizasyonel değişimler etkili bir yönetimle oldukça büyük pozitif etkiler yaratabilmektedir. Dolayısıyla bu sürecin, bir bakıma oldukça yüksek bir uyum hareketiyle iletişim ve beklentilerin yönetim süreci olduğu ifade edilmektedir.

3.4.1. Uyum Planlarının Uygulanması

Birleşmeden sonra çalışanların, fesh edilen veya değişen şirketlerinin amacı ve kimliği hakkında bilgisi yoktur. Beklenmedik bir şekilde meydana gelen değişim hakkındaki bilgisizlik nedeniyle endişelidir ve bu değişimin, kontrol edemeyeceği etkiler yaratacağını düşünür. İşini, mevkiini, çalışma arkadaşlarını, haklarını kaybedeceğini zanneder ve birleşmeye karşı şüpheyle bakar.[a.g.e. s.87]

3.4.2. Birleşme (Entegrasyon) Sürecinin Yönetimi

Şirket birleşmeleri büyük ölçüde ve çoğunlukla hızlı bir organizasyon ve yönetim değişikliğini beraberinde getirmektedir. Şirketin adı, sahibi, kontrolü, logosu, organizasyon şeması, yönetim stili, sistemleri, prosedürleri, kimliği değişmektedir. Bu da şirket kültürünün değişmesi anlamına gelmektedir. Bu tür değişiklikler çalışanların kendilerini baskı altında hissetmelerine, huzursuz olmalarına ve hatta korkmalarına neden olmaktadır. "Kişisel seviyede bu hisler psikolojik sorunlara, paniğe neden olurken, şirket seviyesinde bu hisler kendilerini şirkete bağlılığın düşmesi, üretkenliğin azalması, memnuniyetsizlik, işten ayrılmalar şeklinde göstermektedir[Özkutlu 2000 s.67]

Birleşmeden ve onun doğurduğu belirsizliklere karşı çalışanların yaşadıkları, "birleşme sendromu" olarak adlandırılmaktadır. Bu dönemde çalışanların akıllarına şu sorular gelmektedir: İş akdim feshedilecek mi? Tayin edilecek miyim? Terfi edecek miyim? Haklanma ne olacak? Yeni şirketin benden beklentileri neler olacak? Birlikte çalıştıklarıma ne olacak? Tüm bu sorularına cevap arayan çalışanlar doğal olarak yaşadıkları gerginliği ailelerine de yansıtmaktadırlar. Öte yandan şirket yöneticilerinin gündemindeki insan kaynaklarıyla ilgili sorular ise, çalışanların etkinliğini ve motivasyonunu nasıl artırmalı? Etkin iletişimin yolları neler olmalıdır? İşten ayrılmalar nasıl engellenmelidir? En kısa zamanda yeni şirket kültürü nasıl oluşturulmalıdır?

Şirket birleşmelerinde insan kaynaklarıyla ilgili sorunların önem derecesi aşağıdaki konulara bağlıdır:

Birleşmeyle ilgili yapılacak değişikliklerin sayısı ve hızı,
Çalışanlarla paylaşılan bilginin miktarı, zamanı ve çeşidi,
Yeni organizasyon kültürünün belirlenme ve paylaşılma hızı ve etkinliği,
Yönetimin insan kaynakları konusundaki hassasiyeti,

Şirket kültürlerinin uyumu konusu ve bu konunun entegrasyon sürecine etkisi, yeni kurulan şirketin çalışanlarının birlikte çalışabilirliği ve aralarındaki işbirliği bağlamında incelendiğinde önem kazanmaktadır. Kültür farklılıkları ve uyumsuzlukları, yönetimin kurmaya çalıştığı şirket bütünlüğünü ciddi şekilde tehdit etmektedir.

Şirket kültürü, çalışanların davranışlarını belirleyen, çalışanlar arasında uyum ve anlaşmayı sağlayan, çalışanlar tarafından paylaşılan değerler, duygular, beklentiler, inançlar ve varsayımlardır. Yaşanırken hissedilmesi zordur ancak değişmesi gerektiğinde varlığı hissedilir.

Bir başka tanıma göre kurum kültürü, dışsal adaptasyon veya içsel bütünleşme sorunlarının çözümü sırasında öğrenilmiş, icat edilmiş veya keşfedilmiş, işlerliği ve işlevselliği nedeni ile dikkate alınan bu yüzden de grup üyelerine öğretilmek istenen

doğru algılama, düşünce, duygu, ilişki ve temel varsayım kalıplarının tümüdür.
[Doğan, 1997, s.8]

Entegrasyon, farklı kültür ve yapıda olan tarafların bütününe meydana getirecek şekilde uyumlaşmaları aşamasıdır. Entegrasyon aşamasındaki zorlukların bir kısmı Pazar kaynaklı olabileceği gibi büyük bir bölümü de birleşen ve hukuken tek bir bütün haline gelmiş olan işletmenin kendi bünyesinden kaynaklanabilmektedir.

Gerçekte, teknoloji ve insan kökünü alan bu zorluklar beraberinde büyük maliyetleri getirirler. En başta birleşme sonrasında yeni teknoloji yada taraflardan birinin sahip olduğu teknolojinin yeniden ele alınıp adapte edilmesi konusu gelmektedir. Bu noktada ortaya çıkan maliyetin yanı sıra, teknolojinin uygulanması sırasında meydana gelebilecek aksaklıkların müşterilere yansması sonucunda işletme imajının zayıflaması gibi ağır sonuçlar söz konusu olacaktır.

Şirket birleşmelerinde, iki farklı kültürünün yanı sıra, insan kaynakları sisteminin birleştirilmesi gerekmektedir. Bu birleştirme operasyonu sırasında da çalışanlardan bazılarının bir kısım kazanılmış hakları kaybolur veya değişime uğrarken, bazıları yeni haklar kazanmaktadır. Çalışma düzeninden, ücret, yan Ödeme ve sosyal yardımlara kadar tüm hak ve şartlarda birlik ve uyum sağlamak, yeni bir kültür yaratmak gerekmektedir. Bu konuda da iletişim çok büyük önem taşımaktadır. Birleşmenin hedefleri ayrıntılı şekilde açıklanmadan, çalışanların sistemlerin birleşmesine katkıda bulunmalarını istemek gerçekçi olamamaktadır ve sonuç alınamamaktadır. [Özgeldi, 2001: 25]

Entegrasyon aşamasında karşılaşılan sorunların önemli bir bölümü insan kaynaklarıyla ilgilidir. .

3.4.3. Belirsizlik

"Belirsizliğin üç nedeni vardır: açık olmamak, karmaşıklık, ikilem (paradoks)" Belirsizliğin iki kaynağı olabilir: dış ve iç. Dış kaynak, kişinin çalışma ortamında kontrol edemediği faktörlerin değişiminden kaynaklanabilir. Şirket birleşmesi ve

organizasyon değişikliği belirsizliği yaratan dış kaynaklara örnek olarak verilebilir. İ kaynaklar ise, kişinin bu dış kaynaklı değişimleri tolere edememesinden dolayı gösterdiği tepkilerdir.

3.4.4. Yüksek Performanslı Organizasyon Kültürü

Başarılı şirketler, strateji ve uygulamalarıyla değişen dünyaya sürekli uyum sağlamaya çalışırken bir yandan da değişmeyen bir temel amaca ve temel değerlere sahiptirler. Süreklilik İle değişimi dengeleyen ender bulunan bu yetenek, aslında vizyon geliştirme yeteneğiyle yakından ilişkilidir. Vizyon neyin korunacağı ve neyin değişeceği konusunda kılavuzluk yapar.

Değişimden önce, iki konunun kesin olarak tanımlanması gerekir: kültürü ve tasarlanan geleceği. Yukarıda da değinildiği gibi, kültür, bir Örgütün temel değerleriyle temel amacım birleştirir. Bir şirketi gelişme ve değişme sırasında bir arada tutan zamktır.

Şirketin organizasyon yapısı, görev tanımları, çalışanları, ceza ve ödöl sistemleri, karar verme mekanizması ve bilgi paylaşım mekanizmaları, istenen yüksek performans kültürünü destekleyecek şekilde tasarlanmalıdır[a.g.e.s.29].

3.5. Birleşmenin Değerlendirilmesinde İnsan Kaynakları Yönetimi

Birleşme sonuçlarının değerlendirilmesinde 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 görölmektedir. Bu konular, çalışmamızın önceki bölümlerinde zaman zaman ele alınmıştır. Bu yüzden, burada bu konular, kısaca aşağıdaki gibi özetlenmiştir

Birleşmelerde görölen tipik tepkilerin, korku, tedirginlik, stres, otorite kaybı, huzursuzluk, güvensizlik, satılmış olma hissi, öfke, şüphe gibi nedenlerle işi yavaşlatma, emri yanlış yorumlama, değişime katılmama, çatışma yaratma, çaba sarf etmeme, huzursuzluk çıkartma, negatif bilgi yayma ve benzeri gibi tepkiler olduğu dile

getirilmektedir. Yeni oluşumdaki uyumsuzluk hallerinden birkaçı ise şöyle sıralanabilmektedir;[Eroğlu 2000 s.68]

Sık ve önemli hatalar.

Amaç belirsizliği.

Verim ve kalite düşüklüğü.

Performans yetersizliği.

Yönetim yetersizliği, değişimin tamamlanamaması.

Huzursuzluk ve çatışmaların artması.

İletişim eksikliği.

Karar verme mekanizmalarının yavaşlaması.

Moral bozukluğu.

Motivasyon eksikliği/ düşüldüğü.

Disiplin ve denetim eksikliği.

İnformel grupların yönetime baskı yapması, gibi.

Yapılan araştırmalar, birleşmelerdeki başarısızlık sebepleri olarak birleşen şirketleri farklı kılan özelliklerin, doğal yeteneklerin yok olması, kişisel performansın ve verimliliğin düşmesi, işten ayrılmaları, 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 konular göstermektedir.

Birleşmedeki başarının ise kültürel uyumun, insan kaynakları uyumunun ve etkin iletişimin sağlanmasındaki sebepleri araştırmalı, sorunu tanımlamalıdır. Daha sonra uygun çözümleri üretmelidir.

Çalışanlar, birleşmeye psikolojik olarak hazırlanmalıdır.

Birleşen şirketlerin ve insan kaynaklarının birleşmeye olası etkileri araştırılmalı ve bunlarla başa çıkma planları yapılmalıdır.

Yaratıcı çalışma stratejileri geliştirilmelidir.

Tepe yönetime yüksek ücret ve teşvikler verilmelidir.

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.

3.6. Değişime Tepki, Nedenleri ve Giderilmesi

Değişime Tepkiler

Çalışanların, birleşmeye tepkileri şöyle sıralanabilir;[Kaynak 1996 s.39]

İşi yavaşlatır.

Yanlış ve eksik (bilinçli veya bilinçsizce) bilgi verir.

Değişikliklerin uygulanmasını başarısız kılmaya yönelik davranışlar

sergiler Emri yanlış yorumlar işi sabote eder.

Kendini göstermek için çalışma arkadaşlarını, üstlerini kötüler.

Çalışma arkadaşlarına negatif bilgi verir.

Çatışma yaratır.

Sadece söyleneni yapar, pasif kalıp bekler. Çaba sarf etmez, değişime sahip çıkmaz.

Değişime Tepkinin Giderilmesi

Birleşmeden sonra çalışanların tepki nedenleri, kontrolün kaybolması, şüphe, endişe, korku, birleşmenin farklı bir durum yaratması ve benzeri nedenlerden değişime tepki gösterirler. Tepkiyi önlemek, çözmek için şunlar yapılabilir,

Birleşmeden hemen sonra, değişime başlamadan birleşmeye ve buna bağlı olarak değişime duyulan ihtiyacın nedenleri hakkında çalışanları bilgilendirme. Bu bilgilendirmeyi sürekli kılma.Çalışanların değişime katılmalarını sağlama. Çalışanlara eğitim verme, onları destekleyecek çalışmalar yapma.Çalışanlarla sıkça yüz-yüze görüşmeler yapma, onların sorularına cevap alabilecekleri grup toplantıları organize etme.Sendikalarla uzlaşmaya varma

Etkin İletişimin Sağlanması

İletişim, bilginin paylaşılması sürecidir, "...iki yada daha fazla kişi veya grup arasında bilgi alışverişi ve ortak anlayış oluşturulmasında sosyal bir süreçtir". Etkin iletişim ise iki veya daha fazla insan arasında bir anlayışın (anlaşmanın) paylaşılması süreci olarak tanımlanabilir. Mesajı alan kişinin, mesajı veren kişinin niyeti doğrultusunda, mesajı yorumlaması halinde etkin iletişimden bahsedilebilir.

Birleşmelerde, insan kaynakları, stratejiyi bilmez ama ağır bir yük altında vurgulanmaktadır. İletişim planına geçmeden önce, birleşmeden sonra en kısa zamanda çalışanlara aktarılması gereken bilgilerden bahsetmekte yarar görülmektedir. Bunlar, aşağıdaki gibidir; [Gürer, 2000: 134].

Birleşmeye neden gerek duyulmuştur? Birleşme sonucu meydana gelen yeni oluşum nedir?

Birleşme nedeniyle meydana gelecek değişimin kapsamı, boyutları nedir?

Birleşmeden ne gibi sonuçlar beklenmektedir?

Üst yönetimde, uyumlaştırma takımında (geçiş takımında, değişim takımında...) kimler vardır? ve neden seçilmiştir?

Uyumlaştırma süresince ne zaman, ne olacaktır?

Bu nedenle, stratejideki değişiklikleri organizasyon kültüründe değişimin izlemesi gerekir. Aksi halde stratejinin başarısız olma ihtimali yüksektir. Bir organizasyonun üst yöneticileri veya liderlerinin, stratejilerin uygulanmasına, çalışanların bütün güçleriyle katılmasını teşvik etmede kullanacakları araçlardan biri de kültürdür. Bununla birlikte, stratejinin uygulanabilmesi için kurum kültürü ile benzer unsurlar içeren varsayım, değer ve çalışma yöntemlerinin gerekeceği ifade edilmektedir. kurum kültürünün üç ana işlevi bulunmaktadır. Şöyle ki;

Çevreye uyum sağlama.

Bütünleşme sorunlarını çözme.

Endişeyi azaltma, değişimin etkisini azaltma öyle sıralanabilir,

Etkin iletişim sağlanmalıdır.

Uyum çalışmalarına birleşmenin planlanması sırasında başlanılmalıdır. Hatta, birleşme öncesi tarafların (insan kaynakları ve kültürleri incelenerek) birbiriyle uyumu kontrol edilmeli, uyumsuzluk görülüyor ise birleşmeden vazgeçilebilmelidir.

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 önerileri getirmeleri teşvik edilmeli ve önerileri dikkate alınmalıdır. Değişim, hızla gerçekleştirilmelidir. Çalışanlara karşı dürüst olunmalıdır.

Değişimi yönetmek için bir yönetici seçilmeli ve görevlendirilmelidir. Yeni iş almalarında çalışanların örnek olmasına dikkat edilmelidir. Kayda değer performans gösteren çalışanlar ödüllendirilmelidir. 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 bu gibi düşünceler nedeniyle çalışanlarda, korku, kızgınlık, öfke, asabiyet ve rekabet artar, moral bozulduğu olur, bu durum onların ailelerine ve müşterilere de etki eder.

3.7.İşten Çıkarmalar ve İşe Almalar

Birleşmeden sonra işten çıkarmalar ve dış iş gücünden yararlanma seçenekleri sıkça geçerli ve gerekli görülmektedir. Birleşmelerde iş birimlerini birlikte tutmak, birleştirmek esastır. Bu nedenle birleşme sonrası yeni oluşumda belli iş alanlarındaki işler bir araya getirilerek gruplanmaktadır. İşten çıkarmalar da yeni oluşumda iş gruplarındaki ve personeldeki tekrardan dolayı yapılmaktadır. Bunun, için iş gruplarının da moral bozukluğuna sebep olmamasını için kimlerin işten çıkarılacağına doğru bir şekilde belirlenmesi gerekir. İşten çıkarmalarda, dolayısıyla küçülme stratejisinin uygulanmasında dikkat edilecek hususlar şöyle sıralanabilir.[Gürer, 2000: 43]

Birleşme sonrasında değişimin yapılacağı iş pozisyonları birleşme öncesinde belirlenmeli ve tanımlanmalıdır,

İşten çıkarmalar, bir program dahilinde ve bir ekiple yapılmalıdır. Bu program, iletişim, işe alma, kariyer planlama konularını da içine alan bir program olmalıdır.

İşten çıkarmalar, çalışanlarda moral bozukluğu yaratmakta, motivasyonlarının düşmesine sebep olmaktadır. Bu nedenle işletmede kalacak diğer çalışanların işten çıkarmalardan negatif etkilenmemelerini sağlamak için çalışanların moral ve motivasyonlarının belirlenmesi ve artırılmasına yönelik araştırmalar, çalışmalar yapılmalıdır.

Tazminat uygulamaları da bir şirketten diğerine farklılık gösterdiğinden, uyumlaştırılması zor alanlardan biridir.. Yeni oluşumda, tarafların en iyi yönlen bir bütün program içine birleştirmek üzere yeni tazminat planlarının geliştirilmesi önerilmektedir.

Çalışanlarda çelişki ve kızma yaratabilecek bu işlemler, genellikle yeni oluşumda kurulan işlevler arası takımlarla yürütülmektedir. Yeni oluşumda tazminat yapısını yaratma işlemi yavaş ilerlemektedir. İşlemin başından sonuna kadar hedef şirketin personelinden geri bildirimler istenmekte ve gelen bildirimler gruplanmaktadır. Fakat bu işlemi kolaylaştırmak için geniş personel iletişiminin oldukça faydası vardır. Bu nedenle uzun zamanda bu çabalar başarılı olabilmektedir.

3.8. Birleşmenin İnsan Kaynakları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesinin Nedeni

Bugüne kadar şirket birleşmeleriyle ilgili pek çok yazı yazılmış, araştırma yapılmıştır. Ancak birleşmenin insan kaynakları üzerindeki etkileri hep göz ardı edilmiştir. Oysa, yeniden yapılanmada olduğu gibi birleşmenin başarısı da şirketlerin insan kaynaklarının yeni hedefleri benimsemesine yeni yapıya uyum sağlamasına bağlıdır. Birleşmenin hedeflerine ulaşması konusundaki başarısızlık veya gecikme insan etkenine gereğinden daha az önem verilmesine bağlanmaktadır.

Şirket birleşmelerinin başarısız olmasının nedenlerinde, insan faktörüyle ilgili göz ardı edilen başlıca konular aşağıdaki gibi sıralanmıştır [Özgeldi, 2001: 135].

İki kültürün birleştirilmesinin zorunluluğunun küçümsenmesi
Becerilerin transferiyle ilgili sorunların küçümsenmesi
Çalışanların motivasyonlarının düşmesi
Kilit kişilerin şirketten ayrılma kararı
Birleşme aşamasındaki pazarlıklara fazlasıyla konsantre olup birleşme sonrasının planlamasının eksik yapılması
Birleşme sonrasında belirlenmemiş sorumluluklar nedeniyle karar mekanizmasının yavaşlaması.

3.9. Birleşmede İnsan Kaynaklarında Ortaya Çıkan Problemler

Entegrasyon aşamasında insan kaynaklarında çıkan problemlerden biri, yeni görev ve sorumlulukların çalışanlar tarafından benimsenmesi sırasındadır. Bu durum tarafların “eski sahip oldukları sistemi” terk etmekte zorlanmalarından ileri gelir.

Bir başka problem idari heyetin ne şekilde birleşeceği konusudur. Birleşmenin gerçekleşmesinden sonra emeklilik yaşına gelmiş olanların iletmeden ayrılmaları söz konusu olabilecektir. Bu arada en büyük tehlike üst yönetimde büyük anlaşmazlıkların çıkmasıdır.

Bir başka problem, işletmenin birleşme sonrasında planlanandan daha fazla büyümüş olmasıdır. Büyüyen hacme paralel meydana gelen karmaşık yapı, koordinasyon ve yönetim ile ilgili maliyetlerin yanı sıra bürokrasiyi de arttıracaktır. Büyük işletmede çalışanların sorumlulukları daha azdır. Gereğinden fazla büyüklük bir kısmı personelin efektif çalışması gibi maliyeti artırıcı sonuç doğuracaktır [Sümer, 1999: 247].

Şirketler arası uyum sağlayabilme de birleşme sonrasında önem teşkil eder. Özellikle çalışma koşullarında uyumsallaştırma çalışmaları yapılmalıdır.

Avrupa’da 1985 yılında 200 üst düzey yetkilisiyle yapılan araştırma sonuçlarına göre yeni şirket içinde uyumu sağlayabilme en önemli başarı faktörüdür. Bu çalışma sonuçlarına göre sosyokültürel anlamda tam bir birleşme 3 ile 5 yıl arasında tamam

olmaktadır. Ancak bu süreler içinde yaşanan kültür çatışması, artılardan performansın % 25-30 kadar düşmesine neden olmaktadır. Bu açıdan bakıldığı zaman istenilen hedef ulaşabilmenin uyumlu bir birleşme yoluyla gerçekleşebildiği görülmektedir.

Birleşmede en önemli unsur sinerji yaratmaktır. Sinerji genelde bütünün parçaların toplamından daha büyük olması olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir deyişle, aynı miktardaki veya daha az kaynakla daha fazlasını gerçekleştirmektir.

Birleşme sonrasında daha az çalışanla daha fazla üretim ve daha fazla satış yapmak hedeflenmektedir. Bu durumda birleşmenin yarattığı en önemli sorun istihdamın daraltılması yani işsizliktir.

Özellikle üst yönetimde, ikişer tane olan her pozisyon bire indirilecektir. Ancak planlanan işten çıkarmaların yanı sıra, kendi isteği ile işten ayrılmalarda olmaktadır. Bir araştırma birleşmeden sonraki bir yıl işten ayrılanların % 25'inin üst düzey yöneticilerin oluşturduğunu ortaya koymuştur.

Ancak planlanmayan bu ayrılışlar sadece üst düzey ile sınırlı kalmamakta, her seviyede yaşanmaktadır. Çalışanların birleşme kararının alınmasına hiçbir etkilerinin olmamasına karşın birleşme sonrasında, içinde buldukları belirsizlik nedeniyle şirketten ayrılma kararını kendileri verebilirler. Bu belirsizliğin nedenleri incelendiğinde, aşağıdaki hususlar ortaya çıkmaktadır [Özgeldi,2001: 138].

Kimlik kaybı: Bir başka şirketle birleşme sonucunda, eski kimlik ortadan kalkmaktadır. Bununla birlikte, şirket bağlılık, geleceğe yönelik ümitler ve sözler geçerliliğini yitirmiş olmaktadır.

Bilgi eksikliği ve artan endişe: Bilginin eksikliği, belirsizliği artırmakta ve dolayısıyla endişeyi arttırmaktadır. Çalışanlar gelecekteki pozisyonları ödül sistemleri, değişen rolleri ve sorumlulukları, muhtemel coğrafi değişiklikleri, kariyer planları, çalışma sistemlerinde değişiklikleri ve yeni şirket kültürünün öğeleriyle ilgili bilgi alma ihtiyacındadırlar.

“Seçilen” olma korkusu: Şirkette kalma ve şirketteki pozisyonunu korumak en azından belli bir süre için en önemli konu haline almaktadır. Özellikle yöneticiler için, birleşme sonrasında yapılan değişikliklere karşı çıkmak, kariyerlerini riske atan bir tavır olarak kabul edilmektedir ve bu nedenle, sessiz kalma tercih edilmektedir.

Kabiliyetlerin kaybedilmesi: Yetkin ve tecrübeli ayrılanlar geriye kalanların morallerin düşürmektedir. Yetkin ve tecrübeli kişilerin ayrılması geriye kalanların iş yüklerinin ve sorumluluklarını da arttırmaktadır.

Aile üzerindeki etkileri: İş yükünün ağırlaşması, işten çıkarılma ihtimali, düşen moral seviyesi kişinin aile hayatını da etkilemektedir.

Sinerji nedeniyle çıkarılanların yanı sıra, planlanmamış eleman da kaybedilmiştir. İstifaların çoğunu diğer firmalarda iş bulma şansı yüksek yetişmiş elemanlar yapmaktadır. Kendisini şirket içinde güvenli hissetmeyen, kendine diğer şirketlerde iş bulacağı konusunda güvenen kişiler, istifa etmekte daha cesur davranmışlardır.

Birleşme sonrası görülen işten çıkarılmalar ve çalışma ortamındaki değişme şirkete bağlılığın düşmesi, motivasyonun moralin düşmesi, hataların artması, işe devamsızlığın artması gibi tepkilere neden olur. Özellikle güçlü şirket kültürüne sahip şirketlerde değişim daha zordur ve tepkiler daha fazladır.

Hedeflenen kişiler işten çıkarılma süreci tamamlandıktan sonra iş kalanlarla devam edecektir. Kalanların motivasyonlarının korunması ve şirkete bağlılıklarının devamı için ayrılanların mümkün olan en iyi şartlarda ayrılmaları gerekli olmaktadır. Çünkü ayrılanların yasal haklarının tam olarak ve zamanında ödenmesinin yanı sıra arkalarından konuşmamak, alınan kararların amaçlarının ve sonuçlarının kalanlara iyice anlatmak çok önemlidir.

Birleşmenin olumsuz yanlarından biri de birleşme sonrası kültür çatışmasının yaşanmasıdır. Kültür, bir grup tarafından ortaya çıkarılan geliştirilen temel varsayımlardır. Bu varsayımları öğrendikçe grubun üyeleri, grup içi ve dışı uyumla ilgili sorunlarla başa çıkmayı öğrenirler. Bu varsayımlar grubun eski üyeleri tarafından

yenilerine sorunlarla ilgili düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilir [Özgeldi, 2001: 139].

İki kültürün birleşmesindeki aşamaları tanımlamak için “kültür oluşumunu yolu” na kısaca değinilmesinde yarar vardır.

Onların yolu farklı ve yanlıştır.

Bizim yolumuz “x”, onlarınki “y” dir.

Herkesin kendi yolu bizimkinin güçlü ve zayıf yanları bulunmaktadır.

Onlardan öğrenebiliriz onlar da bizden öğrenebilir.

Karşılıklı görüşerek davranışlarımızı uyumlu hale getirebiliriz, böylece aramızda bir köprü kurabiliriz.

Çatışmayı engelleyebilir, uzaklaştırabilir veya çözebiliriz.

İlk iki yol, birleşmenin ilk zamanlarında iki farklı kültürün birbirleriyle ilgili düşündüklerini yansıtmaktadır. Doğru stratejiler uygulanmadığında zamanla yeni bir kültürün yaratılmasına olanak sağlayacak ortam doğacaktır. 3. aşamaya ve ilersine gitmek gerekiyorsa, farklı kültürden gelenler birbirlerini kabul etmeye başlıyor demektir. 3. aşamaya “kültürel sinerji”, 4. aşamaya “kültürel esneklik” ve 5. aşamaya “kültürel uyum” denmektedir.

Çalışanların alışık oldukları, yıllardır paylaştıkları kültürden başka bir kültüre geçil çalışanlarda belirsizlik mutsuzluk yaratmaktadır. Yani birleşme sonrası bir başka sorun alanı yaşanan belirsizliktir.

Henüz yeniden yapılanma tamamlanmamış, çalışanlar görevlerine ve çalışma arkadaşlarına, hatta yöneticilerine alışmamıştır. Hedefler değişmiş ve büyümüştür. Birleşme sonrası pek çok uygulamadan söz edilmektedir. Ancak hemen yetkili açıklama getirilmiştir.

Bir taraftan çalışanlar değişime tepki gösterir diğer taraftan neyin değiştiğini anlamaya çalışırlar. Şirketin yapısı, hedefler, uygulamaları, çalışanlar sistemi, kuralları, değerleri

ve çalışanların hakları değişmektedir. Böyle bir ortamda çalışanlar bilmedikleri ve alışmadıkları yeni bir ortama uyum sağlamak zorundadırlar.

Birleşme sonrası yaşanan sorunlardan biri de iletişim sorunudur. Çalışanlar arasında düzenli ve çünkü iletişim olması çalışanların beklen beklentilerini ifade edebilecekleri iletişimin kanallarının olması konuları önemlidir. İletişim birleşme sonrasında üzerinde durulması gereken en önemli konu olarak ortaya çıkmıştır.

Birleşmeden sonra pek çok değişiklik gerçekleşmektedir ve çalışanlar bunları öğrenmek, anlamak istemektedirler. Bu iletişim sağlanmadığı takdirde, dedikodu veya spekülasyon, çalışanların bu ihtiyaçlarını karşılayacaktır. Bu tehlikeli bir durumdur ve şirket içinde mutsuzluğu artırır, yönetimin mesajlarının çalışanlara ulaşmasını engeller. Bundan dolayı yönetici ile çalışanların düzenli toplantılar yapması, iletişim kurması gerekmektedir. Bu sayede kişi hem çalışma arkadaşlarını tanıyacak, hem de yöneticisinin kendisinden ve işten beklentisini anlayacaktır. Ancak bu şekilde iletişimi güçlendirmek mümkün olur.

Birleşmeden sonra görülen diğer sorun da güven sorunudur. Başarılı birleşmeler güvenin oluşturulduğu, korku ve belirsizliğin hızla giderildiği birleşmelerdir [Sümer,1999 s.247].

Yöneticiler birleşme sırası ve sonrasında çalışanların bir kısmını işten çıkarırlar. Bu da geride kalanlar arasında korku, belirsizlik yaratır şirkete karşı güvensizlik ortaya çıkar.

3.10. Birleşmenin İnsan Kaynakları ve İstihdam Yapısı Üzerindeki Olumsuz

Sonuçları

Kültür çatışmasının yaşanması

Çalışanların enerjisi ve motivasyonu düşer

Çalışanların korku, belirsizlik ve endişeleri artıyor [Anderson, 2000, s.222].

Çalışanların şirkete olan güvenleri azalır. Bunun yanında iş güvenliği de azalır.

Çalışanların yeni görev ve sorumluluklarını benimsediklerinde yaşanan güçlükler İstihdam daraltılması yoluna gidilmesi. Aynı işi yapan veya aynı sorumluluklara sahip iki veya daha fazla yönetici bulunamayacağından üst pozisyonlarındaki kişilerin bire indirilmesi, çalışanların iş tatmini ve üretkenliğin azalması söz konusudur, özellikle kilit kişilerin işten ayrılma kararı.

3.11. Birleşmelerin İnsan Kaynakları ve İstihdam Yapısı Üzerindeki Başlıca Olumlu Sonuçları

İşyerinde iş güvenliği çalışmasına önem verilmesi

Ücretlerin yükseltilmesi

Çalışma koşullarının iyileştirilmesi

Uluslar arası normların uygulanması

3.12. Şirket Birleşmelerine Sendikaların Bakış Açıları

3.12.1. İşveren Sendikaları

Birleşme sonrası sendika daha fazla üyeye sahip olabileceğinden birleşmelere olumlu bakmaktadır. Sendika birleşme sonucunda daha çok üyelik aidatı toplar ve böylece daha güçlü olmaktadır.

3.12.2. İşçi Sendikaları

Birleşme sonrasında şirkete otomasyon artmaktadır. İşçi sendikası otomasyonun işçi emeğinin yerine geçmesinden dolayı istemez. Gerekirse direniş ve görev silahlarını kullanırlar.

Birleşme sonrası ücretler yükseltilmektedir. Ücretle istihdam arasındaki ilişki ters ilişkilidir. Bu sebeple birleşme istihdam daralmasına sebep olacaktır.

Geliri yükselen ve durumu iyileşen işçilerin sendikalarına eğilimi düşebilir. [Balcı, 1999, s.37]. Nitekim beyaz yakalı ve yüksek nitelikli işlerde çalışanların sendikalaşma eğilimi nisbi olarak daha düşüktür.

Birleşme sonrası çalışma koşulları iyileştirilmektedir. İş güvencesinin çalışmaların daha çok önem verilmeye başlanır. Çalışanlar genellikle olumsuz ve tehlikeli çalışma ortamlarında sendikalaşma eğilimindedir.

Birleşme sonrası yüksek teknolojik değişimler olacak bu da işsizliğe yol açacaktır.

İşte bu gibi sebepler yüzünden işçi sendikaları birleşmeye olumsuz bakmaktadır.

Ancak işyeri büyüklüğü ile sendikalaşma oranı arasında olumlu yönde bir ilişkinin mevcudu olması da sendikalar açısından olumlu bir sonuçtur.

3.13. Şirket Evliliklerinin Başarılı Sonuçlandırılması İçin Öneriler

Süreklilik Planlaması: Şirketler birleşmeler sırasında planlaması ve organizasyon çalışmalarının çok iyi yapılmış olması gerekmektedir. Eğer planlama başarılı yapılamazsa uzun dönemde finansal problemlere, üretim kaybına, moral düşüklüğüne ve çalışan kayıplarına neden olunabilecektir. Bunun sağlanabilmesi için her iki şirketin de yöneticilerinden oluşan bir takım kurulmalı ve birleşmenin her aşamasında bu kişiler planlamadan sorumlu olmalıdır.

Bu takım tarafından yapılması gerekenler:

Kültürel uyumun sağlanması

Birleşme takımlarının oluşması

Kilit çalışanların elde tutulması için plan yapılması

Organizasyonel değişim ve gelişim stratejilerinin belirlenmesi

3.13.1.Eğitim ve Geliştirme

Takımların oluşmasından hemen sonra, birleşmenin başlamasından hemen önce ve hemen sonra uygulanmak üzere eğitim paketi oluşturulmalıdır. Birleşme öncesinde yönetici seviyesindeki kişilere süreç ve gelişmeler hakkında detaylı bilgilerin yer aldığı

eğitimler verilmelidir. Böylece onların da eleştiri ve görüşlerini katabilmek imkanı bulup, süreci daha kolay edebilirler.[zgeldi 2001 s.156]

Birleşmenin hemen sonrasında uygulanmak üzere eğitim paketi oluşturulmalıdır. Birleşme öncesinde yöneticisi seviyesindeki kişilere süreç ve gelişmeler hakkında detay bilgilerin yer aldığı eğitimler verilmelidir. Böylece onların da eleştiri ve görüşlerini katabilmek imkanı bulup, süreci daha kolay kabul edebilirler.

Birleşmenin hemen sonrasında uygulanmak üzere eğitim tasarım çalışmalarına şirketlerin anlaşma sürecine girer girmez başlanmalı ve vakit geçirmeden eğitimler uygulanmalıdır.

Bu eğitimler st ve orta kademe yöneticilere yönelik ve aşağıdaki şekilde olmalıdır:

alışanlarla ilişkiler
Kilit alışanları elde tutma
Değişimi yönetmek
Yeni yönetim ve operasyon takımları kurmak
Kurumsal kültür çatışmalarının zmlenmesi
Takım kurma
Organizasyonel tasarım

st – orta Kademe

İşten ıkarma mülakatı
Empati kurma
Etkin iletişim
Motivasyon
Takım alışması
alışanlarla ilişkiler
Organizasyonel tasarım
Değişim yönetimi
Değişim aşamasında süreçlerin oluşturulması ve uygulanması

Kurumsal kültür çatışmasını önlemek (şirket evliliği)

Alt Kademe

Motivasyon (neden çalışmaya devam etmek zorundayız mantığının verilmesi)

Takım çalışması

Teknik Bilgi eksikliğini giderilmesi

Birleşme Sonrası Adaptasyon Takımları : Bu takımda her iki şirketten de çalışanlar olmalı ve bu kişiler eğitimlere katılan ve süreci tanıyan kişilerden seçilmelidir. Bu takım sürecin başarılı şekilde yürütmesinden sorumlu tutulmalıdır

Bu kişilerin entegrasyon sorumluluğu

Politika

Bina ve ekipman

Kanuni işlemler

Finansal işlemler

Güvenlik

Pazarlama stratejisi

Operasyonel süreçler

İnsan Kaynakları hareket Takımı: Her iki şirketten de İnsan Kaynakları Uzmanlarını bir araya getirilmesi, birleşen şirkette koordinasyonun sağlanması ve personelin yerleşiminden sorumlu olmaları sağlanmalıdır.

Değer Seçimi: Kilit noktalara eleman seçimidir. Bu aşamada adil davranılması, grubun moralitesini yükseltecek ve yönetim kadrosunda sorunlar yaşanmayacaktır.

Şirkete Kalanların Motivasyonu: Şirketin iş hedefleri doğrultusunda işte kalanların en az etkilenecek, en verimli şekilde çalışmalarına devam edebilmelerini sağlamak gerekmektedir.

İletişim arttırılmalı: kararlar ne kadar sıkıntı yaratacaksa yaratsın net ve açıklıkla tek bir ağızdan çalışanlara duyurulmalı ve uygulamaya geçilmeli. Çelişkili açıklamalar, kararlar ve uygulamalar arasındaki en ufak fark, çalışanların tedirginliğini süratle güvensizliğe çevirebilir, kaliteli ve seçkin çalışanların kaybına neden olur. bu noktada hem şirket en iyi elamanlarını kaybedebilir, hem de kendisine gelen teklifi gözü kapalı

kabul eden çalışan hatalı bir iş değişikliği yaparak, kariyerini tehlikeye sokabilir.
[Danışman, 2000, s.218]

3.14.Şirket Birleşmelerinin Başarılı Olması İçin Yapılması Gerekenler;

Şirket birleşmelerinin başarılı olması için yapılması gerekenler aşağıdaki gibi sıralanabilir;[Gürer,2001,: 149]

Yeni şirkete ait net bir stratejiyi ve işletme modelini oluşturulması

Her iki şirketin güçlü ve zayıf yönlerinin iyi analiz edilmesi

Yeni şirketin, strateji ve Pazar dinamiklerine uygun bir organizasyon yapısının kurulması

Her iki tarafa da verilen yeni bir kurum kültürünün oluşturulması

İnsan kaynaklarına gereken önemin verilmesi gerekmektedir.

Organizasyonun misyonunun, değer yargılarının yeniden oluşturulup vurgulanması gerekmektedir. Çünkü gelecekle ilgili vizyon birleşme süreciyle birlikte değişmiş ve yeni yaşam koşulları oluşmuştur.

Küçük gruplar halinde insanlarla konuşarak onlara zaman ayrılmalıdır.

Organizasyonun çalışanlar için anlamlarını tekrar gözden geçirmek gerekmektedir.

Çalışanların soru sormalarına izin verilmeli, imkan sağlanmalı ve onların amaçlarına daha geniş bir pencereden bakmaya çalışılmalıdır

Çalışanlara nasıl bir iş ortamı ve nasıl bir kültür yaratmak istenildiği ile ilgili bilgi verilmelidir. Bu adımda grupta neler beklendiğinin kendilerine hissettirilmelidir.

Şirket aktivitesini arttırmak gerekmektedir. Böylece çalışanlar arasında uyum, güven ve arkadaşlık artar.

Tablo 5. Birleşme Aşamalarında Yapılması Gerekenler

ÖNCESİNDE	SIRASINDA	SONRASINDA
Strateji, kurum kültürü ve küçülme politikası arasındaki ilişki değerlendirilmeli	Çalışanlara mümkün olduğunca fazla bilgi verilmeli	Çalışanlar karar sürecine katılmalı
Bireylerin bu durumdan nasıl etkileneceğini belirlemeli	İletişim.... iletişim...	İş zenginleştirmeye yönelik çalışmalar yapılmalı
Yeni organizasyonda yer alacak kişiler belirlenmeli	Kişiler cesaretlendirilmeli	Faydasız işler elimine edilmeli
Yöneticiler ve amirler için eğitim düzenlenmeli	İşten çıkarılanlara ve geride kalanlara saygı ve itibarla davranılmalı	Geride kalanların yeni fırsatların farkında olduğundan emin olunmalı
	Yöneticiler ulaşılabilir kılınmalı	Geride kalanların eksik yönleri tespit edilerek eğitimle desteklenmeli
	Değişim süreçinde aktiviteler organize edilmeli	

SONUÇ

Çağdaş şirketler, büyük miktarda ve en iyi kalitede mal ve hizmet üretimini veren teknolojiyi uygulayabilmek için uygun görülen büyüklükte kurulabildikleri gibi, yaşam süreleri içerisinde de arzu ettikleri büyüklüğe ulaşma yoluna gitmektedirler. İşte birleşme piyasa paylarını artıran, yeni piyasa ya da ülkeye girmesini sağlayan yönetim ve finansal kaynakların daha iyi ve verimli olarak kullanılmasına yardımcı olan araçlar arasında en önemlilerinden biridir.

Şirket birleşmeleri geri dönüşü zor olan riskli bir konudur. Birleşme yatırım olarak finansal boyutu bir yana, birleşme sonrasında ayrı yönetim altında farklı işletme kültürüne sahip farklı tarafların bir çatı altına alınmaları sırasında çeşitli zorluklar ile karşılaşılabilir. Her ne kadar bu risklerle genelde entegrasyon aşamasında yüz yüze gelinse de, bu risklerin bir kısmının birleşme öncesine dayandığı ortadadır. Bu nedenle de birleşme öncesinden başlayan birleşme sürecinin önemi büyüktür.

Şirket birleşmeleri her ne kadar rekabet avantajı sağlasa, iç büyümeye yönelik avantajlı olsa, iyi bir yönetim oluştursa, ölçek ekonomiden yararlanılsa, sinerji gerçekleştirilse, finansal ve vergi yönünden avantaj sağlasa, teknolojik gelişmelerden yararlanılsa, piyasada prestij sağlansa, sınai ve ticari haklara sahip olunsu da birleşme pek çok riski bünyesinde barındırmaktadır. Bu nedenle çok yönlü düşünmeyi gerektiren bir konudur.

Birleşmeye karar verildikten sonra dikkatle planlanıp, titizlikle uygulanması gereken nitel ve nicel pek çok ayrıntı söz konusudur. Ayrıca birleşmelerle ortaya çıkan birçok problemin çözümü ve ek maliyetlerin aşağıya çekilmesi için iyi bir birleşme yönetimine de ihtiyaç vardır.

Kısaca, birleşme düşünen şirketler bu konuda son derece hassas davranmalı ve kısa vadeli düşüncelerden sıyrılarak, uzun dönemleri içeren araştırmalar yapmalıdırlar. Gelişmiş ülkelerde bu araştırmalar son derece detaylı yapılmakta, ileride çıkabilecek sorunlara şimdiden çözüm aranmaktadır.

Şirketlerin dışında hükümetler de birleşme işlemlerinde çok sıkı politikalar uygulamalıdır. Hükümetler ülke ekonomisi içinde tekel ve benzeri durumların ortaya çıkmasını engellemek amacıyla birleşmelere sıkı kontroller getirilmelidirler. Eğer yasal boşluklar bulunursa, bu durumdan yararlanmak isteyen kötü niyetli şirketler mutlaka olacaktır.

Bugüne kadar şirket birleşmeleriyle ilgili pek çok yazı yazılmış araştırma yapılmıştır. Ancak birleşmenin insan kaynakları üzerindeki etkileri hep göz ardı edilmiştir. Oysa yeniden yapılanmada olduğu gibi birleşmenin başarısı da şirketlerin insan kaynaklarının yeni hedefleri benimsemesine, yeni yapıya uyum sağlanmasına bağlıdır. Birleşme hedeflerine ulaşma konusundaki başarısızlık veya gecikme insan etkilerine gereğinden daha az önem verilmesinin sonucudur.

Bu nedenle başarılı bir birleşme için insan kaynaklarına gereken önemin verilmesi gerekir. Birleşmenin başarılı olabilmesi için özellikle çalışanlar üzerindeki etkilerinin iyi yönetilmesi gerekmektedir.

KAYNAKLAR

Kitaplar

- AÇIKAKIN Aytaç** Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetimi Ankara 1996
- AKAY, Hüseyin**, İşletme Birleşmeleri ve Muhasebesi, İstanbul : Türkmen Kitapevi, 1997
- AYDIN, Nurhan** ,İşletmelerin Birleşmesinde Finansal Analiz ve Bir Uygulama Örneği, Ankara, 1990 Basım Yeri: İstanbul, 1999
- BERK, Niyazi**, Finansal Yönetim, 2. Baskı, İstanbul : Türkmen Kitabevi, 1990
- BİRDAL, İlker**, İşletme Ekonomisi, İstanbul :Çağlayan Kitabevi, 1986
- EROĞLU ,Umut** ‘‘İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Yönelimleri Hazırlayan İki Güç: Sanal Organizasyonlar Ve Stratejik Tabanlı Yönetim’’2001 Uludağ Üniversitesi
- ERSEN, Haldun** ‘‘ Toplam Kalite Ve İnsan Kaynakları Yönetiminde Verimli Ve Etkin Olmak’’ Sim Matbacılık İstanbul,1997
- KAYNAK, Tuğrul** İnsan kaynakları Planlaması Alfa Yayınları İst 1996
- KUZEYLİ, Saide**, Şirket Birleşmeleri ve Satın Almalarda İnsan Kaynaklarının Rolü,
- MUCUK, İsmet**, Modern İşletmecilik, Türkmen Kitabevi, İst. 98
- TÜKENMEZ, Mine** ve Diğerleri, Finansal Yönetim, İzmir, Vizyon Yayınları,1999
- TÜRKEL,Asuman Uluçınar**‘‘Yöneticiler İçin İnsan Kaynaklarının Etkin Yönetimi’’,Türkmen Kitabevi,İstanbul 1998
- TÜRKO, R. Metin**, Finansal Yönetim, Erzurum: Alfa Yayınları, 1999
- UĞUR, Adem**, Yönetim Ve İşletmecilik Bilgileri SAÜ Matbaası, 1994 Sakarya
- YÜKSEL Öznur** İnsan Kaynakları Yönetimi Ankara Gazi Kitapevi 2000

Sürelî Yayınlar ve Dergiler

- AKGÜÇ, Öztin**, Mergers and Acquisitions Seminer Notları, İst., 1996.
- AKYÜÇ, Öztin**,Finansal Yönetim, Genişletilmiş 6. Baskı, İstanbul : Muhasebe Enstitüsü Yayını No:63, 1994
- ALPAGUN, Oktay** ve Diğerleri, İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, 2. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 1990
- ARTHUR ANDERSON** "2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması, Sabah Yayıncılık A.Ş. İstanbul, Ağustos 2000,

AŞIKOĞLU, Rıza ve Güven Sevil, İşletme Finansmanı, Eskişehir Anadolu Univ.
Yayınları No: 844, 1995

AYDEMİR Muzaffer Şirket Birleşmesi Daimler-Benz Ve Chreysler Örneği
S.Demirel Üniv 2000

BAŞ, İ. Melih, "Şirket Büyümlerine Finansal Bir Bakış Özellikle Birleşmeler"
Verimlilik Dergisi, 3. sayı, 1990

BALCI, Yusuf, Sendikacılık Ve Toplu Pazarlık Ekonomisi, Alfa Yayınları,
BÜYÜKUSLU, Ali, Rıza, Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi Der
Yayınları İst 1998

COŞKUN, Recai İnsan Kaynakları yönetimi Ders notları, Sakarya 1998

DOĞAN, Binalı, Örgüt Kültürü : "Kültürel Öğeler ve Oluşum Süreçlerine İlişkin
Sorunlar'' Öneri Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Ent.
Dergisi, Sayı :8 Clit:2, 1987

KILIÇ, Mine: "İnsan Kaynaklarında Tehlikeli Oyun", Kariyer Dergisi, Yıl: 2, Sayı:1,
Ekim-1998

KOCA, Serpil, "İş Ortakların Çalışması Ve Benzer Şirket Birleşmelerinden
Farkları" Vergi Soranları Dergisi, sayı 124, Ocak 1999

ÖZALP Şan ve Diğerleri ,Genel İşletme, (Fasikül I), Eskişehir, Anadolu Üniversitesi
Yayınları No: 931, 1996

ÖZALP, İhsan, İşletmelerin Büyümesinde Ortaya Çıkan organizasyon
Sorunları, Adana İktisadi ve Ticari Bilimler Akademisi Yayını, 1975

SARIKAMIŞ, Cevat, "Finansal Yeniden Yapılanma" Muhasebe ve Finansman
Dergisi, Sayı 1, 1 Ocak 1999

SÜMER, Handan, Öneri, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Dergisi, Sayı: 12 yıl :5 cilt:2, Haziran 1999

TATOĞLU, Ekrem, Uluslararası Stratejiler Beykent Aktüel Dergisi, Sayı :2

TDK, Türkçe Sözlük, 6. baskı, 1974

Tezler

ÇELİKKOL, Hakan, "Globalleşme Süresinde Finansal Amaçlı İşbirliği
Stratejileri" (Yayınlanmamış Lisans Tezi Anadolu Univ. Sosyal
Bilimler Enst. 1994

- ÇİFTÇİ Süheyla** İnsan Kaynakları Yönetim Süreci Çerçevesinde İnsan Kaynakları Muhasebesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi İstanbul 1998
- GÜRER Olcay Aylin,** Şirket Birleşmelerinin İnsan Kaynakları Üzerindeki Etkileri ve İlaç Sektöründe Bir Uygulama Yayınlanmamış Doktora Tezi İstanbul 2001
- ÖZCAN, Erol,** "Şirketlerin Birleşmesinde Değerleme" (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Marmara Üniv. 1994)
- PAKSOY, Reyhan Ayşen,** "Uluslararası İşletmelerde Globalleşme Sürecinde Gelişen Yabancı Yatırım : Ortak Girişim'in (Joint-Venture) Global Rekabette ve Otomotiv Sanayinin Bir Kolu Olan Otomobil Sanayide İncelenmesi". (Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Univ. İşletme Fak. İst 1997)
- ÖZGELDİ, Mürşide** Şirket birleşmelerinde insan kaynakları yönetiminin önemi ve bir örnek olay çalışması, yayınlanmamış doktora tezi 2001 İstanbul
- ÖZKUTLU, Hatice** Şirket Birleşmeleri, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Univ. İşletme Fak. İst 1994)
- SATOGLU, Yusuf Cemil,** "Şirketlerde Birleşme ve Devir İşlemleri" (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniv,1997)
- TORAMAN Yasemin,** Çokuluslu Şirketlerin Dünya Pazarlarına Yayılma Stratejileri ve Küreselleşme Üzerine Etkileri, DEÜ SBE Uluslararası İşletmecilik Ana Bilim Dalı Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, 1996.
- UÇAKTÜRK, Tülay,** İşletmelerde Birleşme İşlemleri Aşamaları ; Mevzuat Yönünden İncelenmesi ve Tekdüzen Muhasebe Sistemine Göre Muhasebeleştirilmesi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli 2001)
- ÜSTÜN, Cemil,** "Şirketler Arası Birleşme ve Devralmaların İncelenmesi ve Türkiye'deki Durum" (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniv.)
- YILDIZ, Süleyman,** İşletmelerde Büyüme Kararları ve Uygulama Yöntemleri (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul üniv.)1998.

İNTERNET ADRESLERİ:

www. zaman com.

http://garildi.com.tr.

http://hurriyetim.com.tr.

www.insankaynaklari.com

http://www.isguc.org/umut1.htm

http://www.tusiad.org/turkish/rapor/siad2kalite/html/sec2.html



ÖZGEÇMİŞ

İlker AKALAN 01.01.1976'da Afyon Dinar'da doğdu, ilkokulu İstanbul Fikret Yüzatlı İlkokulunda, Ortaokul ve Lise öğrenimini İstanbul Bahçelievler Lisesinde tamamladı. 1999-2000 Eğitim Öğretim Döneminde Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünden mezun oldu. Halen Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkiler Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Bölümünde Yüksek lisans öğrenimini sürdürmektedir.

