

## ŞİRKET BİRLEŞMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖNEMİ ve BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ

Nevin DENİZ<sup>1</sup>, Seçil BAL TAŞTAN<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Marmara Üniversitesi., İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Profesör Dr.

<sup>2</sup>Marmara Üniversitesi, Human Resources Management Bilim Dalı, Araştırma Görevlisi

### THE IMPORTANCE OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN CORPORATE MERGERS AND AN EXAMPLE OF A PRACTICE

**Abstract:** In the light of the various changes (IT revolution, globalization, strong competition etc.) the business world is undergoing new models of organization such as mergers and strategic alliances. HR management can play a valuable role during a merger since the human side of the equation is a key element in the success or failure of a merger. However, there are some problems occurring in mergers such as; withstand of the employees, communication and cultural differences, unemployment etc. HR has a critical role in due diligence-both from the benefits and compensation side and the cultural side. Ultimately, many mergers fail because of human resources-related issues, such as culture clash. A solid understanding of each company's workforce and the culture that surrounds each can help HR staff develop policies and strategies that work best in the situation. Next, HR professionals must identify the key human resources concerns that will support those strategies.

**Keywords:** Mergers, Corporate Mergers, Human Resources, Human Resources Management, Cultural Differences, Communication.

### ŞİRKET BİRLEŞMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖNEMİ VE BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ

**Özet:** Temelde sinerji yaratmak ve stratejik etkinlik sağlamak amacıyla gerçekleştirilen şirket birleşmelerinde, finansal ve hukuki konular yanında ağırlıklı olarak, iletişim, kültür, verim düşüklüğü, güvensizlik gibi insan kaynakları ile ilgili sorunların da yaşandığı gözlenmektedir. Dolayısıyla, finansal ve hukuki konular yanında, denklemin insan yönünün, birleşmelerde başarıyı ve başarısızlığı getirebilen anahtar bir unsur olduğu ve insan kaynakları yönetiminin, birleşmelerde kritik bir role sahip olduğu görülmektedir. Şirket birleşmelerinde insan kaynakları yönetiminin önemi ve bir uygulama örneği konulu bu makale çalışması, şirket birleşmelerinin anaçlarının ve birleşmelerde insan kaynakları yönetiminin önemini belirlenmesine yönelik olarak gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda, şirket birleşmelerinde ortaya çıkan insan kaynakları sorunlarını, insan kaynakları yönetiminin bu sorunların çözümündeki rollerini ve önemini araştırmak üzere uygulama örneğini olarak seçilen firmaya, araştırma soruları yöneltilmiş ve elde edilen veriler çalışmanın temel varsayımları çerçevesinde değerlendirilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Şirket Birleşmeleri, Birleşmeler, İnsan Kaynakları, İnsan Kaynakları Yönetimi, Kültürel Farklılıklar, İletişim

## I. GİRİŞ

Günümüzde küreselleşme, bilgi teknolojileri, çokuluslu şirketlerin faaliyetleri ve siyasal ve ekonomik politikaların etkileriyle şirketlerarası rekabetin yoğunlaştığı görülmektedir. Söz konusu rekabet ortamı ile birlikte, her geçen gün şirketlerarası bütünleşmeler de artmaktadır. Öyle ki, özellikle 1980 sonlarına doğru birçok işletme, rakip işletmelerle işbirliği kurmanın sinerji, finansal etkinlik ve stratejik etkinlik gibi bazı yararlar getireceğini görmüştür.

Temel amacı rekabette üstünlük sağlamak ve sinerji yaratmak olan şirket birleşmelerinde, çoğu zaman finansal ve hukuki faktörlerin yoğun bir biçimde dikkate alınmasına karşın, insan kaynaklarının uyumu, iletişim ve kurum kültürü gibi faktörlerin yeterince irdelenmediği görülmektedir. Zira, birleşmelerin bir çoğunda, ortaya çıkan insan kaynakları sorunları ve bu sorunların

çözülmesi konusunda insan kaynakları yönetiminin yeterli yaklaşım gösterememesi nedeniyle çoğu zaman hedeflenen sinerji elde edilememektedir. Bu nedenle, birleşmelerde başarıya ulaşmada, insan kaynakları yönetimi hem şirketin stratejik planları ile insan kaynakları strateji ve uygulamalarının uyumlaştırılmasında hem de kültürel uyum ve etkin iletişimin sağlanmasında önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Kuşkusuz, insan kaynakları yönetiminin birleşme sürecinin her aşaması ile entegre bir biçimde çalışması gereği göz ardı edilmemelidir.

Bu çalışmada, şirket birleşmelerinde görülen ve genellikle kültür farklılıklarından, işten çıkarmadan, iletişimden ve istihdam edilecek personelin belirlenmesinden kaynaklanan insan kaynakları sorunları üzerinde durulacak ve daha sonra bu tür sorunların çözümünde insan kaynakları yönetiminin rolü irdelenecektir. Bu bağlamda, etkili ve hızlı birleşmenin

sağlanması, yeni şirket kültürünün yaratılması ve norm kadro çalışmalarının yapılması konularında insan kaynakları yönetiminin rolü açıklanacaktır. Ayrıca, birleşmenin planlanması, uygulanması ve değerlendirilmesi süreçlerinde insan kaynakları yönetiminin önemi ortaya konmaya çalışılacaktır.

## II. ŞİRKET BİRLEŞMELERİ

Birleşme, iki veya daha fazla şirketin büyüme amacıyla, ekonomik ve hukuki açıdan tek bir birlik haline getirilmesidir [1]. Bir başka tanıma göre şirket birleşmeleri, "1980'li yıllarda ortaya çıkan, firmaların zayıf ya da güçlü taraflarını tamamlayabilecekleri firmalarla birleşerek, önceden belirlenmiş stratejik hedeflere ulaşmak üzere yaptıkları birleşmelerdir" [2]. Şirket birleşmeleri, şirketlerin ailevi bir işbirliğine ve bütünleşmeye gitmeleri nedeniyle evliliğe benzetilmektedir. Öyle ki, günümüzde bu kavram "şirket evliliği" olarak da sık sık telaffuz edilmektedir. Evlilik kavramı, birlik ve ortak amaç duygusuna hitap ettiğinden, ortak bir varoluş yaratan birleşmeler için uygun bir benzetme olmaktadır [3].

Birleşme, temelde sinerji yaratmak amacıyla başvurulmuş bir yöntem olmakla birlikte küreselleşme ve onun sonucunda doğan rekabet ortamının etkileri ve ekonomik, yönetsel, finansal, hukuksal ve teknik etkenler şirketlerin birleşme kararını almalarında etkin rol oynamaktadır. Şirket birleşmelerine yol açan söz konusu etkenler aşağıda açıklanmıştır.

### II.1. Küreselleşme

Dünyayı bir bütün olarak algılayabilme gücü anlamına gelen ve modernleşmenin doğal bir sonucu olarak değerlendirilen küreselleşme kavramıyla dünyanın sosyo-kültürel siyasi ve ekonomik anlamda tek pazar haline geldiği işaret edilmektedir.

Genel anlamda küreselleşme olgusu, küresel pazar, küresel işgücü, küresel kültür, küresel işletme, küresel rekabet, küresel ürün gibi kavramlarda anlam bulmaktadır. İşletmelerin yabancı ülkelerde kendi üretim ve pazarlama yatırımlarını başlatmaları, zamanla bu girişimlerin sayısını artırarak tek ulusluktan çok uluslu hale gelmeleri, işletmelerin ulusal ve uluslararası alandaki rakipleriyle evlenerek veya onların paylarını satın alarak (sermaye, üretim, pazar, teknolojik bilgi, beceri ve yönetim olanaklarını birleştirerek) yeni sinerjik güçler yaratmaya çalışmaları, tüketici tatmininin giderek önem kazanması ve bilgi teknolojilerinde önemli gelişmeler yaşanması küreselleşme sürecinde etkili olan faktörlerdir [4].

Küreselleşmenin sonucunda ise, serbest ticaret, sınırların açılması, ucuz ve kaliteli ürünlerin pazarda yerini alması ve pazarların genişlemesi özel ya da kamu sektörü yatırımcılarını bu piyasa içinde rekabete mecbur etmiştir. Böylesi bir yarışta koşamayan, farklılık yaratamayan işletmelerin ayakta kalabilmeleri oldukça güç hale gelmiştir. Küreselleşen dünyada ve artan rekabet ortamında, piyasada varlıklarını sürdürebilmeleri amacıyla organizasyonel değişim sürecine girmek durumunda kalan işletmeler, küresel rekabette üst sıralarda yer alabilmek için yeniden yapılanma sürecine girmeleri, rakipleriyle stratejik birlikler kurmaları ve bütünleşmeleri gerekliliğinin farkına varmışlardır.

### II.2. Rekabet ve Rekabet Sonucu İşletme Yapılarının Değişimi

Küresel sistem içerisinde rekabetçi ürün ve hizmetler ortaya koyamayan işletmeler, yaşamını devam ettirme ve büyüme amaçlarını gerçekleştirmede sorunlarla karşılaşmaktadır [5]. Yeni iş dünyasında, işletmelerin başarılı olabilmesi diğer işletmelerden farklı olmalarına, müşterileri için değer yaratabilmelerine ve bunu sürekli kılabilmelerine bağlıdır. İşletmeler artık bugün için rekabet etmek yerine gelecek için rekabet etmeye çalışmaktadırlar [6].

Küreselleşmeyle birlikte günümüzde, işletmelerin rakiplerine karşı önemli bir üstünlük sağlayabilmeleri için, küresel rekabetin oluşturmuş olduğu standartları yerine getirmeleri gereği ortaya çıkmıştır. İşletmeleri rekabet konusunda derinden etkileyen bu standartlar ise; ürün ve üretim kalitesi, yenilik yaratmadaki hız, erişimdeki hız ve kolaylık, düşük maliyet, ucuz fiyat ve küresel elde edilebilirlik olarak sayılabilmektedir [7].

Günümüzde rekabet anlayışındaki bir diğer köklü dönüşüm ise "ortaklaşa rekabet" (Co-petition) kavramıyla ifade edilen iş oyununun içindeki tüm tarafların kazandığı yeni bir rekabet anlayışıdır. Ortaklaşa rekabet kavramı, iş oyunundaki oyuncuların (şirket, müşteriler, rakipler, tedarikçiler) birbirleriyle olan etkileşimlerindeki rekabetçi ve işbirlikçi unsurları ayıklayıp sınıflandırarak; yeni fırsatlara giden yolların belirlenmesini, yaratıcılığın geliştirilmesini ve sonuç olarak başarının ve karlılığın sağlanmasını hedeflemektedir.

Görüldüğü gibi, küreselleşme sonucunda ortaya çıkan hiper rekabet ortamında, ortaklaşa rekabet konusu gündeme gelmiş ve giderek önem kazanmıştır. Bu stratejiyi uygulamaya çalışan işletmeler, büyüme ortaklıkları veya şirket birleşmeleri biçimlerinde örgütlenerek rekabette başarılı olmayı ve daha fazla karlılık ve sinerji elde etmeyi amaçlamaktadırlar.

### II.3. Sinerji Sağlama

Doğru kararlaştırılmış bir birleşme sonucunda ulaşılan ekonomik güç, birleşen firmaların ekonomik varlıklarının tek tek toplamından daha yüksek olmaktadır. Diğer bir ifade ile tek tek işletmelerin üretim, yatırım ve pazarlama güçlerinden daha büyük bir değer ortaya çıkmaktadır. Bu durum ise, "sinerji" etkisi ile açıklanmaktadır. Sinerji, bütünü kendisini oluşturan parçaların toplamından daha yüksek bir değere sahip olacağını ifade etmektedir [9]. Diğer bir ifadeyle sinerji, birlikte çalışma, birbirine destek verme ve  $1 + 1 = 3$  eşitliğini sağlayan güç olarak tanımlanabilmektedir.

Bu bağlamda, "birleşmelerin ana çıkış noktası olarak sinerji, birleşmeyi gerçekleştiren tarafların tek başlarına yaratamayacakları artı değer olmaktadır [10].

### II.4. Yeni Bir Alana Girmenin Yolu

Yeni iş alanları, bu alanlara girmek isteyen şirketler için her zaman kolay olmamaktadır. Yeni pazara girmek için şirketin çok az tecrübesi olduğu bir alanda, teknik kaynaklarını yoğunlaştırması gerekebilir veya teknik bilgiyi elde etmesi zor, yüksek maliyetli ve başarı şansı düşük olabilir. Bu durumda başarılı bir şirketle birleşmek veya satın almak, yenisini kurmadan daha ucuz ve zahmetsiz olmaktadır [1]. Bu durum, birleşmeyi oldukça çekici bir strateji haline getirebilmektedir. Böylelikle hem para hem de zaman tasarrufu sağlanabilmektedir.

### II.5. Riskin Azaltılması

Bir firmanın tek başına yeni bir ürün geliştirdiği, yeni üretim teknolojisi uyguladığı veya yeni organizasyon şekilleri denediği durumlarda, belirsizlik daha fazla ve dolayısıyla bu amaçla yapılan yatırımlarda zarar etme olasılığı daha yüksek olmaktadır. Birleşme halinde ise, denenmiş, gelir sağlama kapasitesi saptanmış üretim araçları, üretim teknolojisi uygulanacağından risk çok daha az olmaktadır [11]. Bu bağlamda, uygun şirketlerle yapılan bir birleşme, işletmeye başarısızlık riski taşımadan büyüme fırsatı verebilmektedir.

Şirket birleşmelerine yol açan ve yukarıda açıklanan etkenlerin yanı sıra aşağıda belirtilen etkenler de şirketleri birleşme konusunda yönlendirmektedir [12].

- Müşteri ihtiyaç ve tercihlerine daha etkin yanıt verebilmek
- Global üretimde ölçek ekonomisinden yararlanmak
- Üretim yeri seçimi ve ürün dolaşımının kolaylaştırılması

- Birleşen şirketlerin birbirlerine bilgi/teknoloji aktarmaları ve destek vermeleri

- Gelişmekte olan pazarların ve bölgesel blokların engellerini aşmak, rekabetçi tehlikelerin önüne geçebilmek

- Artan ekonomik riski yeni iş ortağıyla paylaşmak

### III. ŞİRKET BİRLEŞMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI SORUNLARI ve İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖNEMİ

Birleşen şirketler, her iki tarafın da güçlerini birleştirip, yeni bir organizasyon geliştirmeyi ve var olan sinerjilerini ortaya çıkarmayı hedeflemektedirler. Bu tür birleşmelerde ise insan kaynakları yönetimi oldukça önemli bir rol üstlenmektedir. Ürün, üretim miktarı ve satış düzeyi gibi konular çok daha fazla dikkat çekmesine rağmen, denklemin insan yönü, birleşmelerde başarıyı ve başarısızlığı getirebilen anahtar bir unsurdur. Ancak, birleşmelerde çalışanların direnci, iletişim ve kültürel farklılıklar ve işten çıkarılmalar gibi pek çok insan kaynakları sorunlarıyla da karşılaşılabilir. İnsan kaynakları yönetimi, bu sorunların gerek ücret, ödüllendirme, işe alma, eğitime gibi boyutlarında, gerekse kültürel boyutta kritik bir role sahiptir. Ne var ki, birçok birleşmeler, özellikle örgüt kültürü ve iletişimden kaynaklanan sorunlar nedeniyle başarısızlığa uğramaktadır.

Birleşmelerde, verimliliğin düşmesi, yönetim tarzlarının çatışması, karar vermenin yavaşlaması, kültürel uyumsuzlukların, çatışmaların yaşanması ve benzeri gibi büyük bir bölümü insan kaynağı ile ilgili konularda problemlerin olduğu görülmektedir. Yapılan araştırmalar, birleşmelerin başarısızlık sebepleri arasında doğal yeteneklerin kaybolmasını, kişisel performansın ve verimliliğin düşmesini, gönüllü ve zorunlu işten ayrılmaları, insan kaynakları seçme ve yerleştirme hatalarını, kültürün ihmal edilmesini, finansal performansın yetersizliğini ve benzerini öne sürmektedir [13]. Belirtilen nedenlerle, insan kaynakları yöneticileri birleşmelerde öncelikle, duruma en iyi uyacak olan doğru politika ve stratejileri geliştirmeli ve bu stratejilerin uygulanmasını destekleyecek anahtar insan kaynakları işlevlerini tanımlamalıdır.

#### III.1. Şirket Birleşmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

Şirket birleşmelerinde, birleşmenin planlanması, uygulanması ve değerlendirilmesi aşamalarında insan kaynakları yönetimi uygulamalarında aşağıda belirtilen konulara önem verilmesi gereklidir.

### III.1.1.Planlama Süreci

Çoğunlukla birleşmelerde taraflardan birinde veya her ikisinde insan kaynakları planlaması, seçme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ücret ve ödüllendirme, kariyer planlama gibi insan kaynakları fonksiyonlarında, politikalarında, kültürlerinde değişiklikler meydana gelmektedir.

Birleşme sonrası yeni oluşumda, çalışma şekillerinin, iş sorumluluklarının, ücret sistemlerinin, ödüllendirme ve bunun gibi insan kaynakları konuları ile kültürün yeniden düşünülmesi, tüm bunların ise stratejik planlama süreciyle bütünleştirilerek ele alınması gerekmektedir.

Bu doğrultuda, birleşmenin planlanmasında, insan kaynakları yönetimi ile birlikte hareket edilmesi ve insan kaynakları yönetiminin stratejik planlama sürecinin bir parçası olarak görülmesi daha sonra ortaya çıkabilecek birçok sorunu önleyecektir.

Birleşmenin planlanması sürecinde insan kaynakları yönetiminin rol oynayacağı konular kısaca şöyle sıralanabilmektedir [14]:

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

Uyum, bütünün bir parçasının ihtiyaçları, amaçları, yapıları ve benzerinin diğer parçasının ihtiyaçları, amaçları, yapıları ve benzeri ile tutarlı olması olarak tanımlanmaktadır. İnsan kaynakları uygulamalarının işletme stratejileriyle uyumunda ise iki tür uyumdan söz edilebilmektedir [15];

- İçsel Uyum: İnsan kaynakları strateji ve uygulamalarının birbirini tamamlaması ve desteklemesidir.

- Dışsal Uyum: İnsan kaynakları strateji ve uygulamalarının işletme stratejik plan ve öğeleriyle tutarlı olması, birbirini tamamlaması ve desteklemesidir.

Bu bağlamda, işletmenin başarısı, insan kaynakları strateji ve uygulamaları ile işletmenin stratejik planlarının birbirlerini destekler, tamamlayıcı, tutarlı ve uyumlu olmasına bağlı olarak artabilecektir [16].

### III.1.2.Uygulama Süreci

Birleşme gerçekleştirildikten sonraki bu süreçte, birleşme planında öncelikli olarak yapılması gerektiğine karar verilen faaliyetler, uygulamaya konulmaktadır. Tarafların, amaçlarının, maddi varlıklarının, insan kaynakları strateji ve uygulamalarının, kültürlerinin birleştirilmesi ve yeni oluşuma göre uyumlaştırılmasına yönelik planlar, hayata geçirilmektedir.

Birleşmenin uygulama aşamasında insan kaynakları ile ilgili olarak üzerinde durulması gereken konular şunlardır [17];

- Birleşen kurumların insan kaynakları uygulamalarının uyumlaştırılması
- Organizasyon yapısındaki değişiklikler
- Farklı insan kaynakları uygulamalarının birleştirilmesi, uyumlaştırılması sonucunda insan kaynakları fonksiyonlarında meydana gelebilecek değişimler
- Değişime karşı tepkiler
- Yetkinliklerin değerlendirilmesi
- Ücret sistemlerinin yeniden düzenlenmesi
- Etkin iletişimin sağlanması
- Şirket kültürlerinin uyumlaştırılması

İnsan kaynakları yönetiminin stratejik işlevleri (eğitim ve geliştirme, insan kaynakları planlaması, kariyer planlaması, personel seçme ve yerleştirme, performans değerlendirme, ücret yönetimi ve ödüllendirme, örgüt iklimi ve kültürü, iletişim, motivasyon, yetkinlik değerlendirme ve endüstri ilişkileri gibi) yeni yapının stratejik gerekleri doğrultusunda, yukarıda belirtilen konuların düzenlenmesinde etkili olmaktadır.

### III.1.3.Değerlendirme ve Geribildirim Süreci

Birleşme sonuçlarının değerlendirilmesinde, finansal sonuçların değerlendirilmesi ile insan kaynakları ve kültürel uyumun değerlendirilmesi yapılmaktadır. İnsan kaynakları ve kültürel uyumun değerlendirilmesinde insan kaynaklarının tepki ve davranışları incelenmektedir.

Birleşmelerde, korku, tedirginlik, stres, otorite kaybı, huzursuzluk, güvensizlik, öfke, şüphe gibi nedenlerle işi yavaşlatma, emri yanlış yorumlama, değişime katılmama, çatışma yaratma, çaba sarfetmeme,

huzursuzluk çıkartma, negatif bilgi yayma ve benzeri gibi tepkiler görülebilmektedir. Söz konusu tepkilerin yanı sıra, sık ve önemli hatalar, amaç belirsizliği, verim ve kalite düşüklüğü, yönetim yetersizliği, değişimin tamamlanamaması, iletişim eksikliği, karar verme mekanizmalarının yavaşlaması, moral bozukluğu, motivasyon eksikliği/düşüklüğü, disiplin ve denetim eksikliği, informal grupların yönetime baskı yapması gibi sorunlarla da karşılaşılabilir. Dolayısıyla, birleşmelerde insan kaynaklarının uyum sorunlarının dikkate alınması gereklidir [18].

Değerlendirme sürecinde, planlanan faaliyetler ile gerçekleştirilenler arasında bir karşılaştırma yapılarak planlamada öngörülen sonuçlara ne kadar ulaşıldığı, ne kadar sapıldığı ve sapmanın nedenleri belirlenmeye çalışılır. Böylece, sadece şirketin o planlama çalışmasında ne derece başarılı olduğu belirlenmekle kalmaz, aynı zamanda gelecek planlama faaliyetleri ile ilgili veriler de elde edilebilir. Yeni amaç ve stratejiler belirleme ihtiyacı ortaya çıkarılabilir. Bu çalışma, gerçekçi değerlendirmeler yapıldığında, etkili bir haberleşme ve geribildirim sistemi kurulduğunda ve doğru kriterler kullanıldığında gerek insan kaynakları faaliyetlerine gerekse tüm yönetim faaliyetlerine çok önemli katkılar sağlamaktadır [19].

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının değerlendirilebilmesi için öncelikle standartların belirlenmiş olması gereklidir. İnsan kaynakları verimlilik düzeyi, insan kaynaklarının aday toplama, seçme, işten ayırma ve eğitim maliyetleri, işe devamsızlık oranları, insan kaynağının devir hızı gibi göstergeler, bu çalışma sırasında kullanılacak belli başlı standartlardır. İnsan kaynaklarına ilişkin sayısal standartlar belirlenirken, bununla ilgili “net kar/işgören sayısı”, “aktif karlılık/işgören sayısı”, gibi belirlenmiş sayısal ölçüler kullanmak mümkündür [19].

Görüldüğü gibi, insan kaynakları yönetimi, birleşmenin planlanması, uygulanması ve değerlendirilmesi aşamalarındaki tüm bu uygulamaları ile önemli roller üstlenmektedir. Bu nedenle, yöneticilerin, insan kaynakları yönetimini, birleşmenin tüm aşamalarında stratejik bir partner olarak görmeleri gereği söz konusudur.

### **III.2. Şirket Birleşmelerinde İnsan Kaynakları Sorunları**

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

yöneticilerine düşmektedir. Şirket birleşmelerinde yaşanan insan kaynakları sorunları şöyle özetlenebilmektedir.

#### **III.2.1.Kültür Farklılıklarından Kaynaklanan Sorunlar**

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

Gerek farklı ülkelere ait şirketlerin gerekse aynı ülke içindeki şirketlerin birleşmesi durumunda örgütlerin kültürel farklılıklarından doğabilecek sorunları göz ardı etmemek gerekmektedir. Söz konusu kültürel farklılıklar, kısa ve/veya uzun vadede çalışanlar ve yöneticiler arasında anlaşmazlıklara, çatışmalara ve motivasyon kaybına neden olabilmektedir. Herşeyden önce, belli bir örgüte mensup çalışanların o örgütün genel değer yargıları, sembolleri ve davranışlarıyla özdeşleşmesi nedeniyle birleşen şirketlerde örgüt kültürlerinin farklılıklarından kaynaklanan sorunlar doğabilmektedir.

Birleşen şirketlerin farklı kültürlerden olması halinde söz konusu sorunlar daha büyük boyutlarda yaşanabilmektedir. Çünkü, kültürler arası farklılıklarda; suskunlukların, el hareketlerinin, duruş biçimlerinin, renklerin ve seslerin kullanımı da dahil olmak üzere, sözel olmayan davranışların da farklı anlamlar taşıması ve bunların kişiler arası ve iş ilişkilerini büyük ölçüde etkilemesi söz konusudur. Bu nedenle, şirket birleşmeleri sonucu yeni geliştirilmeye başlanan bir alan da kültürel bilinçlenme eğitimi olmuştur. Bu eğitimler yoluyla, insanlara, başka kültürel kökenlerden gelen insanları daha iyi anlayabilmeleri ve etkili iletişim kurabilmeleri sağlanmaya çalışılmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi açısından kültürel bilinçlenme, farklı kültürlerden gelen insanlarla çalışabilme ve çeşitlilik sergileyen bir dizi yabancı ortama kolaylıkla uyum sağlayabilme açısından oldukça önemlidir [20].

Bu bağlamda, şirket birleşmelerinde örgüt kültürlerinin uyumu gittikçe daha fazla vurgulanırken, örgüt kültürünün çeşitli yönlerini anlama ve yönetme becerisi, birleşme sürecine giren yerli ve uluslararası şirketlerde daha fazla önem kazanmıştır [20].

#### **III.2.2.İletişimden Kaynaklanan Sorunlar**

Yöneticilerin başarısı ve organizasyonların etkinliği üzerinde rol oynayan en önemli süreçlerden birisi iletişim sürecidir. İletişim, kurallarına uyulmadığı takdirde, bir darboğaz rolü oynayabilmekte ve mesajın ancak bir kısmı ilgililere ulaşabilmektedir. Bunun sonucu ise, gecikme, performans düşüklüğü, kayıp, zarar vb. şekillerinde kendini göstermektedir [21].

İletişim bilginin paylaşımıdır. Bilgi ve bilgiyi paylaşma, sorunların çözümü, alternatiflerin değerlendirilmesi, kontrol ve sonuçların değerlendirilmesi açısından çok önemlidir. Bu nedenle işletme içinde sağlıklı bir iletişim kurmak ve geliştirmek, birleşme sürecindeki işletmeler için de büyük önem taşımaktadır. Özellikle farklı kültürel yapıların biraraya getirildiği birleşmelerde iletişim sorunlarının daha çok gündeme geldiği görülmektedir [22]. Bu durumda da yine insan kaynakları yöneticilerine önemli görevler düşmektedir.

Birleşmenin yaşandığı şirketlerde bir diğer önemli sorun da alınan kararların net ve açık bir şekilde tek bir kaynaktan çalışanlara duyurulması ve uygulamaya geçirilmesidir. Çelişkili açıklamalar, karar ve uygulamalar arasındaki en ufak farklar, çalışanların tedirginliğini güvensizliğe çevirip, kaliteli ve seçkin çalışanların kaybına neden olmaktadır. Bu nedenle, iletişimin sağlıklı ve yanlı olduğu, iş veriminin düştüğü, ekip çalışmasından uzaklaşıldığı, kişilik ve güç mücadelelerinin arttığı birleşme dönemlerinde kararların kesin ve net olarak alınarak, çalışanların tek bir kaynaktan bilgilendirilmesi önemlidir [23].

Buradan hareketle, birleşme sürecinde ve sonrasında, insan kaynakları yönetiminin, şirketin vizyonunu paylaşan, organizasyondaki tüm çalışanlara ulaşan; bunu yaparken sürekli formal ve informal iletişim sürecini kullanan, bu sürecin düzenli ve sürekli olmasına özen gösteren, çalışanlardan geriye bilgi akışı almaya gayret eden ve iletişimi önemli bir bilgi paylaşımı, motivasyon ve ödül aracı olarak gören bir özelliğe sahip olması gereğinden söz edilebilmektedir.

### III.2.3.İşten Çıkarmadan Kaynaklanan Sorunlar

Günümüz ekonomisinde küreselleşme ve rekabet hızla arttığından şirketler mümkün olduğu kadar küçük bir organizasyon yapısına sahip olarak, personel giderlerini düşük tutmaya çalışmaktadırlar. 1990'lı yılların başlarında ABD'de başlayıp tüm dünyaya yayılan şirketlerin küçülme politikası, bu amaca yönelik olarak belirli miktarlarda personelin sayısında azaltmaya gidilmesine neden olmuştur [24].

Son yıllarda önemli bir artış gösteren şirket birleşmeleri sonucunda oluşan tesis kapatma ve işten çıkarmalarla, çalışanların çoğu işsiz kalma tehdidiyle karşı karşıya kalmıştır. Örneğin Nations Bank ve Bank of Amerika'nın birleşmesinin, yaklaşık 8 bin çalışanın işsiz kalmasına yol açtığı ifade edilmiştir. Öyle ki, Avrupa'da birleşmeler sürecinde sanayi işçilerinin yüzde 5'inin işini kaybettiği basında yer almış; bankacılık sektöründe ise birleşmeler sonucunda binlerce kişinin işsiz kaldığı belirtilmiştir [25].

Türkiye'de ise, yaşanan son ekonomik kriz ile birlikte ve artan şirket birleşmelerinin etkisiyle işten

çıkartılma oranları daha da yükselmiş ve işsizlik ciddi bir sorun haline almıştır. 2002 yılı ilk çeyreği itibarıyla, Türkiye genelindeki işsizlerin yüzde 22.3'ünün (549 bin kişi) işten çıkartılan kişiler olması, durumun ciddiyetini göstermektedir [26].

ABD'de 1997-1998 senelerinde şirket birleşmelerinden doğan işten çıkartmalar, genel işten çıkartma toplamının yüzde 50'sini oluşturmaktadır. Söz konusu işten çıkarma stratejisinin, gerek birleşen şirketler ve gerekse toplum için sosyal faturasının yüksek olabildiği dikkate alındığında, insan kaynakları yöneticilerinin iki sorumluluğundan söz edilebilmektedir: Bunlardan birincisi, işten çıkartılacak çalışanlara "outplacement" hizmeti (kişisel ve performans özellikleriyle ilgili farkındalık kazandırma ve bu özelliklerine uygun iş olanakları araştırma konusunda yardımcı olma) vermektir. İkincisi ise, birleşme sonrasında işletmede kalan çalışanların değişimlerden en az etkilenecek, en verimli şekilde çalışmalarına devam edebilmelerini sağlamak ve bunu kurumun başarısı için yoğunlaştırmaktır [27]. Ayrıca, birleşmelerin başarılı sonuçlar verebilmesi için, doğru büyüklük arayışı (rightsizing) göz önünde tutularak ve çalışanların ekonomik ve sosyal güvenceleri dikkate alınarak gerekli değişimlerin uygulanması gereğinden söz edilebilmektedir [28].

### III.2.4.İstihdam Edilecek Personelin Belirlenmesiyle İlgili Sorunlar

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

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

Bu aşamada, insan kaynakları birimi, öncelikle şirket içinde tarafsız, yetkin bir hakem olduğunu hissettirmelidir. Bu atmosferi yaratan insan kaynakları, en doğru ve yansız bilgiye ulaşabilmekte ve karar mercii olan tepe yönetime güvenilir bilgilerle hareket etme imkanı verebilmektedir. İnsan kaynakları yöneticileri bir araya gelerek, yeni yapıda görev alabilecek yüksek nitelikli kilit kadroları belirlemeli ve onların yeni yönetim ekibiyle sosyal bir ortamda tanışmalarını sağlamalıdır. Böylece, hem yönetime, hem de çalışanlara beklenti ve vizyonların uyumunu test etme imkanı tanınmalıdır [23].

### III.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Birleşmelerde Ortaya Çıkan Sorunların Çözümündeki Rolü

Görüldüğü gibi, şirket birleşmelerinde bir araya gelen iki farklı kültürün ve/veya örgüt yapısının uyumlu bir beraberlik sağlayabilmesi, özellikle insan kaynakları boyutunda oldukça güç olabilmekte ve çeşitli sorunlarla karşılaşabilmektedir. Ortaya çıkabilen bu tür sorunların yapıcı yönde çözümlenebilmesinde ve yeni şirketin stratejileriyle uyumlu strateji ve politikalar geliştirilmesinde ise insan kaynakları yönetimi önemli bir role sahiptir.

Birleşmelerde insan kaynakları yönetiminin rol aldığı önemli süreçler, etkili ve hızlı birleşmenin sağlanması, yeni şirket kültürü yaratılması ve norm kadro çalışmasının yapılması olarak sayılabilmektedir.

#### III.3.1.Etkili ve Hızlı Birleşmenin Sağlanması

Birleşmenin yaşandığı ilk aylarda, yönetimin davranışları birleşmenin başarısını en üst düzeyde etkilemektedir. Bu dönemde, yönetsel alanda iyi planlamalar yapılması, birleşme sürecinin süresini ve verimliliğini oldukça etkilemektedir. Birleşmenin planlanması, uygulanması ve birleşme sonrası faaliyetlerini sürdürmesinde, insan kaynakları yönetiminin sorumluluklarını yerine getirmesi ve ortaya çıkan sorunlara karşı yaklaşımı bu birleşmenin daha etkili, verimli ve hızlı olabilmesinde önemli rollere sahiptir. Bu roller şöyle özetlenebilmektedir [29]:

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

#### III.3.2.Yeni Şirket Kültürü Yaratılması

Şirket birleşmelerinde, ortak bir kurum kültürü ve değerler sistemi oluşturmak oldukça önemlidir. Şirketlerin birbirinden farklı kültürlere ve iş yapma biçimlerine sahip olması durumunda yeni oluşan şirketin performansı olumsuz etkilenebilmektedir. Bu ortak örgüt kültürünün ve değerlerin oluşturulmasında, kültür ve vizyonun tüm çalışanlarca paylaşılmasında ve sağlıklı bir bilgi paylaşımı

ve iletişim sağlanmasında insan kaynakları yönetimi önemli bir role sahiptir.

Yeni örgüt kültürünün çalışanlara aktarılması sürecinde, insan kaynakları yöneticilerinin desteği ile, çalışanların, örgüt kültürünü benimsemeleri, politikaları, değerleri ve ortak hedefleri anlamaları sağlanabilmektedir. Yöneticilerin organize edeceği toplantılar, eğitim programları ve takım çalışmaları bu konuda etkili olabilmektedir [22]. Zira, örgüt kültürünün biçimlendirilmesinde en önemli araçlardan biri olan iletişim ve bilgi paylaşımı, çalışanları sürecin bir parçası haline getirip inisiyatif almalarını ve şirketin kültür değişimine katkıda bulunabilmelerini sağlamaktadır [30].

#### III.3.3. Norm Kadro Çalışmasının Yapılması

Şirket birleşmelerinde oluşacak yeni yapı ile ilgili olarak bir diğer sorun ise norm kadro çalışmalarının yapılmasıdır. İnsan kaynakları yönetiminin uygulama alanı içerisinde olan bu çalışma, yeni yapıdaki kilit görevler ile bu görevlerde ihtiyaç duyulacak personelin nitelik ve nicelik açısından belirlenmesi ve bu ihtiyacın nasıl ve ne derecede karşılanabileceğinin saptanması faaliyetlerini içermektedir [31].

Daha önce de değindiğimiz gibi, şirket birleşmeleri sonucunda önemli sayıda personelin işten çıkarılması sorunu yaşanabilmektedir. Diğer taraftan, çalışanların haklarını koruyan yasalar ve toplu pazarlık, toplu sözleşme, sendikal haklar gibi konulardaki gelişmeler, işletmenin küçülme, birleşme, durgunluk ya da gerileme dönemlerinde personelin işten çıkarılmasını zorlaştırmıştır. İşe alma ve işten çıkarma sorunları nedeniyle şirket birleşmelerinde insan kaynakları yönetiminin insan kaynağı ihtiyaçlarını en iyi şekilde planlaması gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, yeni yapı için norm kadronun oluşturulması sürecinde yapacağı iş analizi, iş tanımı ve görev, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi çalışmalarıyla önemli roller üstlenmektedir.

### IV. TÜRKİYE'DE BANKACILIK SEKTÖRÜNDE GERÇEKLEŞTİRİLEN BİR BİRLEŞME ÖRNEĞİ

#### IV.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, birleşme sonrasında yürütülen insan kaynakları uygulamalarının neler olduğunu ve birleşme sürecinde karşılaşılan insan kaynakları sorunlarının neler olduğunu belirlemek ve birleşme sürecinde ve sonrasında ortaya çıkan insan kaynakları sorunlarının çözümünde insan kaynakları yönetiminin rolünün olup olmadığını görmektir.

#### IV.2. Araştırmanın Kapsamı

Makalenin teorik kısmında verilen bilgiler kapsamında, şirket birleşmelerinde ortaya çıkan insan kaynakları sorunlarını, insan kaynakları yönetiminin bu sorunların çözümündeki rollerini ve birleşme sürecinde sahip olduğu önemi araştırmak üzere ele alınan uygulama örneğini oluşturan firma, şu niteliklere göre seçilmiştir:

1- Aynı ulusal kökene ait olup, farklı örgütsel kültür altyapılarına sahip olan iki şirketin birleşmesi sonucu oluşmak

2- Bulunduğu sektörde köklü geçmişe sahip ve lider konumunda olmak

#### IV.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın kapsamında belirtilen özelliklere sahip olması nedeniyle seçilen firmaya, makalenin teorik kısmındaki verilere uygun olarak yapılandırılmış araştırma soruları yöneltilmiştir. Araştırma sorularının hazırlanmasında, çalışmanın teorik bölümündeki konu başlıklarından ve alt maddelerinden yararlanılmış ve insan kaynakları yönetiminin birleşme sürecinde ve sonrasında işlev ve uygulamaları çerçevesinde sorular belirlenmiştir.

Birleşme sürecindeki insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve rollerine yönelik tespitler, soruların yer aldığı formun firmanın İnsan Kaynakları Yönetmeni ile yapılan ikili görüşmeden elde edilmiştir.

#### IV.4. Araştırmanın Bulguları

Firmanın birleşme nedeni Türkiye'nin en verimli, en karlı ve en büyük özel bankası olma hedefidir.

Kuruma hakim olan örgüt kültürünün katılımcı olmayı ve ekip çalışmasını teşvik eden, çalışan bağlılığını ve herkesin kendi işinin lideri olmasını sağlayan bir yapıya sahip olduğu belirtilmektedir. Bunun yanında şirkette açık kapı politikasının uygulandığı ve çalışanların birleşmeye olumlu baktığı belirtilmiştir.

Firmanın yazılı insan kaynakları misyonu bulunmakta ve bu misyona ek olarak yer alan bir ifadeye firmanın çalışanlarına verdiği değer ve önem vurgulanmaktadır.

Birleşme sürecinde dış kaynaklı danışmanlık hizmeti olarak kariyer danışmanlığı (Outplacement) hizmeti alınmıştır.

Birleşme sonrasında İnsan Kaynakları birimi, yönetim kurulunda Genel Müdür Yardımcısı pozisyonu ile temsil edilmektedir. Kurumun en üst düzeydeki insan

kaynakları yöneticisi "İnsan Kaynakları'ndan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı" dır. Kurumda insan kaynakları ile ilgili politikaların oluşturulmasında birinci sorumluluğun Personel Komitesi'ndedir. Kurumun insan kaynakları biriminin işlevleri, eleman temini, seçimi ve yerleştirme, iş kanunu ve SSK mevzuatının takibi, eğitim programları hazırlama ve uygulama, personel kayıtları, ücretlendirme, bordro hazırlama, tahakkuk işlemleri, ücret dışı ödeme ve ek yararların organize edilmesi, izinler, giriş-çıkışlar, yemek, ulaşım, servis düzenleme, performans değerlendirme, periyodik insan kaynakları raporları hazırlama ve üst yönetime sunma, yetkinlik değerlendirme, kariyer planlama, değişiklikleri, stratejileri çalışanlara duyurma, iş tanımları ve iş gereksinimleri hazırlama alanlarını kapsamaktadır. Bununla birlikte, kurum içi iletişim, motivasyon ve çalışanlarla ilişkiler işlevlerine sahip olduğu belirtilmiştir. Bu yanıtlardan yola çıkarak, insan kaynakları biriminin, geleneksel ve çağdaş anlamda uygulamalarda bulunduğu görülmüştür. Özellikle yetkinlik değerlendirme, kurum içi iletişim, motivasyon ve çalışanlarla ilişkiler gibi işlevlerle insan kaynakları yönetiminin çağdaş bir rol üstlendiği görülmektedir.

Birleşme sürecinde insan kaynakları yönetiminde, işletme dışından (danışmanlık) destek hizmeti alınan faaliyetler ağırlıklı olarak personel temin ve seçimi konusunda yoğunlaşmıştır. Bu yanıttan yola çıkarak, şirketin doğru personelin doğru işe temin edilmesi gibi stratejik öneme sahip olan bir işlevinin temel faaliyet alanı seçme ve yerleştirme, eğitim, kariyer planlama ve performans değerlendirme olan bu şirket tarafından yürütülmesini sağlayarak, personel temin ve seçiminin temel uzmanlık gerektirdiğini gördüğü ve bu işlevi şirket açısından stratejik bir süreç olarak kabul ettiği görülmektedir.

Kurumun formal bir insangücü planlaması bulunmaktadır. İnsangücü planlaması, insan kaynakları yönetimi tarafından yapılmaktadır. Bu yanıtta dayanarak, şirketin stratejini ve amaçlarını destekleyecek görevler için, doğru nitelikte, doğru sayıda personelin doğru zamanda temin edilmesi üzere insan kaynakları planlamasını geliştirdiği ve uyguladığı söylenebilir.

Kişisel kariyer planlarının gerçekleştirilmesine destek verme, mevcut elemanların eğitimi ve yan ödüller ve ek kazançlar sağlama gibi uygulamalar, kurumda personel devamlılığının sağlanması amacıyla alınan önlemlerdir. Kurumun bu konuda aldığı önlemlerin, çalışanların motivasyonunu, işe bağlılığını ve güvenini artırıcı yönde olduğu söylenebilir.

Birleşme öncesinde ve birleşme sürecinde finansal ve hukuksal denetim ve analizlerin yapılması yanında gerekli insan kaynakları ile ilgili denetimler de yapılmıştır. Birleşme kararı ve birleşme sürecinde çalışanların görüşlerini bildirmeleri ilk üst amir

aracılığıyla, düzenli personel toplantılarıyla ve moral-tutum araştırmaları ile sağlanmıştır. İki kurumun birleşme stratejisi ve amaçları hakkında, her iki kurumun da çalışanlarına formel bilgi verilmiş, tüm çalışanlar Genel Müdür'den giden birebir mektuplarla tüm süreç boyunca bilgilendirilmiştir.

Birleşme sürecinde, çalışanların yeni organizasyon yapısı ve gelecek vizyon ile ilgili bilgilendirilmesinde ve gerekli uyumun sağlanmasında insan kaynakları yöneticileri önemli bir rol üstlenmiş, bununla birlikte, değişim ve yeni yapılanma ortamında insan kaynakları yöneticileri etkin bir role sahip olmuştur.

Ortak örgüt kültürü ve ortak vizyon konusunda çalışanlara eğitimler verilmiş, birleşme sürecinde ve sonrasında iki şirketin çalışanları arasında örgüt kültürüne dayalı sorunlar görülmüştür. Çalışanlar arasında ortak bir örgüt kültürü oluşturmada insan kaynakları yöneticileri çalışanlar için rehber olmuştur. Bununla birlikte, insan kaynakları yöneticileri örgüt kültüründen kaynaklanan anlaşmazlıklarda uyumun sağlanması konusunda etkin bir rol oynamıştır.

İşten çıkarılma sorunları ile ilgili olarak, birleşme öncesinde ve birleşme sürecinde çalışanlarda işten çıkarılma korkusu ve endişesi oluşmuştur. Birleşme sonrasında kapatılan şubeler olmakla birlikte, oluşan personel sayısı fazlalığı için işten çıkarma uygulamasına gidilmiş ancak, işten çıkarma çok az miktarda olmuştur. İşten çıkarmanın çok az miktarda olması nedeniyle de, işten çıkarılmaların yoğun olarak gerçekleştirildiği bir kademe söz konusu olmamıştır. Bununla birlikte, birleşme sonrasında yeni organizasyonda yer alacak elemanların tayin ve seçiminde insan kaynakları yöneticileri etkin bir rol üstlenmiştir. Birleşme sürecinde ve sonrasında yeni oluşturulan yapıda ise, her iki kurumun da yöneticilerinin yer aldığı insan kaynakları yönetimi birimi organize edilmiştir.

Tablo.1'de görüldüğü gibi birleşme ile ilgili olarak çalışanlarda belirgin biçimde olumsuz değişimler gözlemlenmemiştir. Birleşme sürecinde ve sonrasında, çalışanlarda gözlemlenebilen moral ve motivasyonun düşmesi, bireyler arası çatışmaların artması, kişiler arası ilişkilerin bozulması, verimliliğe aykırı tutum ve davranışların artması, kurum içerisinde yabancılaşma ve tatminsizliğin artması, bireyler arası dedikodu, işi ve işyerini kötüleme gibi davranışların artması, korku ve endişelerden kaynaklanan güvensizlik duygusunun yaşanması gibi olumsuzluk belirtileri görülmemiştir. Bununla birlikte, birleşme sürecinde ve sonrasında, kurumların birleşmesini yönlendiren ve yapılandıran üst düzey yöneticilerin, kurumun diğer çalışanlarıyla olan temasları yeterince güçlü olmuştur. Birleşme sürecinde alınan kararların (olumlu veya sıkıntı verecek kararlar) insan kaynakları yönetimi tarafından tek bir kaynaktan çalışanlara duyurulmasına ve uygulanmasına çalışılmıştır.

Bu süreçte, çalışanlar arasında dedikodu, işyerini kötüleme, yabancılaşma, tatminsizlik, yorgunluk, stres ve güvensizlik gibi duyguların artma eğilimi göstermemiş olmasının nedeninin insan kaynakları yönetiminin kararları çalışanlara güvenilir ve tek bir kaynaktan iletilmiş olması ve bilgi paylaşımını yeterli düzeyde gerçekleştirmiş olması söylenebilir. Bununla birlikte, insan kaynakları yöneticilerinin, üst yönetim ve çalışanlar arasında iletişim kurulmasında yeterli bir rol oynamasının da işgören-işveren çatışmalarının, bireyler arası çatışmaların ve kişiler arası bozulan ilişkilerin artmamasını sağladığı ileri sürülebilir. Birleşme sürecinde kurumda işgücü devir oranının düştüğü ve işe devamsızlığın ise herhangi bir değişim göstermeyip aynı kaldığı görülmektedir. Bununla birlikte hatalı hizmet gerçekleştirme artmayarak aynı kalmış, hizmet niteliğinde kalite ise artış göstermiştir. Ayrıca, çalışanların moral ve motivasyonlarında artma görülmüş, verimliliğe aykırı tutum ve davranışlarda azalma gözlemlenmiştir.

**Tablo.1: Birleşme İle İlgili Olarak Çalışanlarda Gözlemlenen Olumsuzluk Belirtileri**

	Arttı	Azaldı	Aynı kaldı
a. İşgücü devir oranları		x	
b. Devamsızlık			x
c. Hatalı hizmet/işgörme			x
d. Hizmet niteliğinde kalite	x		
e. Moral ve motivasyon	x		
f. İşgören-işveren çatışması			x
g. Bireyler arası çatışma			x
h. Kişiler arası bozulan ilişkiler			x
i. Verimliliğe aykırı tutum ve davranışlar		x	
j. Yabancılaşma			x
k. Tatminsizlik			x
l. Dedikodu, işi-işyerini vb. kötüleme			x
m. Yorgunluk, stres			x
n. Güvensizlik (korku ve endişe)		x	

## V. SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Şirket birleşmelerinde, meydana gelen değişime çalışanlar tepki vermektedir. İnsan kaynakları ile ilgili sorunlar, kültürel uyumsuzluklar, etkin iletişimin sağlanamaması gibi çeşitli problemlerin yaşanması nedeniyle, değişimin boyutlarına göre çalışanlarda, huzursuzluk, gerginlik, moral ve motivasyon düşüklüğü,

güvensizlik, endişe, hayal kırıklığı, bireyler arası çatışma ve işyerinden yabancılaşma artabilmektedir.

Birleşme sürecinde ve sonrasında, işe almalar ve/veya işten çıkarmalar artmakta, insan kaynakları planlaması, seçme ve yerleştirme, performans değerlendirme sistemi, ücret ve ödüllendirme sistemi, eğitim ve geliştirme, kariyer planlaması, insan kaynakları bilgi sistemleri ve insan kaynakları politikaları önem kazanmaktadır.

Birleşmeleri başarıya götürecek faktör, örgütsel ve beşeri sorunların aynı anda çözülmesidir. Bu nedenle, insanın yeteneklerini, bilgisini, yaratıcılığını, psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılama ve geliştirme temeline dayanan insan kaynakları yönetimi, şirket birleşmelerinde de bütünleştirici bir rol üstlenerek etkin bir eşgüdüm gerçekleştirmelidir.

Örnek firma üzerinde yapılan araştırmada elde edilen sonuçlar şöyledir:

Firmanın birleşme nedeni büyüme ve karlılık ve verimlilik artışı sağlamadır.

Bu birleşmede, çalışanların birleşme ile gelen değişimlerden haberdar olabileceği, birbirlerini farklılıklarıyla birlikte kabul edebileceği etkin bir iletişim sürecinin ve ortamının oluşturulmasında, insan kaynakları yönetimi, etkin bir rol oynayarak, çalışanların kendilerinde bulunan yaratıcılığın, potansiyelin farkına varmalarını, diğer çalışanlar ve çevreleriyle ilişkilerini olumlu yönde geliştirmelerini sağlamada önemli sorumluluklar yerine getirdiği tespit edilmiştir.

Birleşmenin başarısında oldukça önemli olan, örgüt kültürlerinin uyumlaştırılması, etkin iletişimin sağlanması, ücret ve ödül sistemlerinin gözden geçirilmesi insan kaynakları yönetiminin kararları çalışanlara güvenilir ve tek bir kaynaktan iletilmiş olması ve bilgi paylaşımını yeterli düzeyde gerçekleştirmiş olması, çalışanlar arasında dedikodu, işyerini kötüleme, yabancılaşma, tatminsizlik, yorgunluk, stres ve güvensizlik gibi duyguların artma eğilimi göstermemiş olmasında etkili olduğu tespit edilmiştir. İnsan kaynakları yönetiminin bu sorumluluklarla birlikte, birleşmenin planlanmış, uygulanması ve değerlendirilmesi aşamalarında stratejik roller üstlenmiş olması nedeniyle, birleşme süreci ve sonrasında ortaya çıkabilecek hizmet niteliğinde kalite düşmesi, verimsizliğin artması ve çalışanlarda güvenin azalması gibi sorunların ortaya çıkmamış olduğu tespit edilmiştir.

## YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] İPEKTEN, B., "İşletme Birleşmelerinin Sebepleri ve Mekanizmaları", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt.III, Sayı: 2, Erzurum, 1995, ss.210-211.
- [2] TOPKARA USLU, A., "Uluslararasılaşmada Önemli Bir Araç Olarak Stratejik Birleşmeler", Öneri, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt.II, Sayı: 7, Yıl.4, Haziran 1997, s.19.
- [3] DOZ Y.L.; HAMEL G., Şirket İttifakları, Global Pazarlarda Başarımın Anahtarı, Sabah Yayınları, İstanbul, 1999, s.41.
- [4] ATAMAN, G., İşletme Yönetimi Temel Kavramlar & Yeni Yaklaşımlar, 1.Basım, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001, ss.31-33.
- [5] AKAT, Ö., Uluslararası Pazarlama Karması ve Yönetimi, Ekin Kitabevi Yayınları, Bursa, 1996, s.18.
- [6] HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K., Geleceği Kazanmak, Çeviren: Zülfü Dicleli, İnkılâp Kitabevi, İstanbul, 1996, s.45.
- [7] RHINESMITH, S., A Managers Guide to Globalization, Second Edition, Irwin Publishing, U.S.A, 1996, s.47.
- [8] HANAN, M., Yarımın Rekabeti, Çeviren: Ziya Küstevin; Eshar Küstevin, İnkılâp Kitabevi, Ankara, 1996, ss.25-26.
- [9] BERK, N., Finansal Yönetim, Bilim Teknik Yayınları, İstanbul, 1990, s.344
- [10] SÜMER, E.H., "Birleşmelerde Sinerji", Öneri, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt. III, Sayı:13, Yıl 6, Ocak 2000, s.111.
- [11] AKGÜÇ, Ö., Finansal Yönetim, Muhasebe Enstitüsü Yayın No:56, 5.Basım, Avcıol Matbaası, İstanbul, 1989, s.699.
- [12] TUTAR, H., Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi, Hayat Yay., İstanbul, 2000, s.86.
- [13] MORIN, D.B., "Advice on Making A Merger Work", [www.workforceonline/advicemerger.htm](http://www.workforceonline/advicemerger.htm), 20.04.2002
- [14] WALKER, J.W., Human Resource Strategy, McGraw-Hill, International Edition, Singapore, 1992, ss.90-92.
- [15] GREER, C., Strategy and HR: A General Managerial Perspective, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1995, s.110.

- [16] BYARS, L.L.; RUE, L.W., **Human Resource Management**, Van Hofman Press Inc., USA, 1997, s.7.
- [17] ÖZGELDİ, M., **Şirket Birleşmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi ve Bir Örnek Olay Çalışması**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2001, s.87.
- [18] CAREY, D., “*Lessons from Master Acquirers: A CEO Roundtable on Making Mergers Succeed*”, **Harvard Business Review** Article, 05.01.2000, <http://www.hbsp.harvard.edu/download.htm/R00312>, 05.02.2002.
- [19] AKYÜZ, Ö.F., **Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001, ss.143-144.
- [20] RHINESMITH, S.H., **Yöneticinin Küreselleşme Rehberi**, Çeviren: Gülten Şen, Sabah Kitapları, İstanbul, Haziran 2000, ss.203-214.
- [21] KOÇEL, T., **İşletme Yöneticiliği**, 8.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2001, s.418.
- [22] MOORHEAD, G.; GRIFFIN, R.W., **Organizational Behavior**, Fourth Edition, Houghton Mifflin Com., U.S.A., ss.352.
- [23] DANIŞMAN, R., “*İmdat! Birleşiyoruz!*”, **Arthur Andersen 2001’e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması**, Sabah Yay., İstanbul, 2000, ss.218-219.
- [24] YAVUZER, İ., “*Birleşen Şirketler Birleşen Kültürler*”, **Arthur Andersen 2001’e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması**, Sabah Yay., İstanbul, 2000, s.211.
- [25] AKMAN, V., **Gelecek Yüzyılın Gündemi; Yeni Oyunun Yeni Kuralları** **Globelleşen Sermayenin 21.Yüzyıl Planı**, Rota Yayınları, İstanbul, 1999, ss.133-134.
- [26] BİLGİN, M.H., “*Türkiye’de İşsizliğin Yapısal Analizi*”, **Öneri**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt.V, Sayı.19, Yıl 9, Ocak 2003, s.138.
- [27] KUZEYLİ, S., “*Şirket Birleşmeleri ve Satın Almalarda İnsan Kaynaklarının Rolü*”, **Arthur Andersen 2001’e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması**, Sabah Yay., İstanbul, 2000, s.222.
- [28] DÜREN, A.Z., **2000’li Yıllarda Yönetim**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000, ss.74-75.
- [29] WALKER, J.W.; PRICE, K.F., “*Why Do Mergers Go Right?*”, **Human Resource Planning**, Volume 23., 2000, s.8.
- [30] GÜZELCİK, E., **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı**, Sistem Yay., İstanbul, 1999, s.74.
- [31] YÜKSEL Ö., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2.Basım, Gazi Kitabevi, Ankara, 1998,s.62.



**Nevin DENİZ**

Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F.,  
Ressam Namık İsmail Sk. No.1  
Bahçelievler – İSTANBUL

Tel: +90 (212) 507 99 25-1419  
[nevin.deniz@marmara.edu.tr](mailto:nevin.deniz@marmara.edu.tr)

Nevin DENİZ has Ph.D. of Management and Organization at Marmara University Social Sciences Institute. She is Professor in Management and Organization at Marmara University. She is Head of Human Resources Management Department at Marmara University. Her research areas are strategic human resources management, training and development, performance appraisal, hrm in multinational companies, global training.



**Seçil BAL TAŞTAN**

Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F.,  
Ressam Namık İsmail Sk. No.1  
Bahçelievler – İSTANBUL

Tel: +90 (212) 507 99 25-1425  
[seciltastan@marmara.edu.tr](mailto:seciltastan@marmara.edu.tr)

Seçil BAL TASTAN has Master’s Degree of Human Resources Management and Development at Marmara University Social Sciences Institute. She is Research Assistant at Marmara University Social Sciences Institute. Her research areas are strategic human resources management, training and development, functions of HRM.