

**ŞİRKET BİRLEŞMELERİNİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
BOYUTUNDA İNCELENMESİ VE TEKSTİL SEKTÖRÜNDE BİR
UYGULAMA**

Esin CEYLAN

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Doç. Dr. Alparslan Şahin GÖRMÜŞ

Uşak

Kasım, 2014

**ŞİRKET BİRLEŞMELERİNİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
BOYUTUNDA İNCELENMESİ VE TEKSTİL SEKTÖRÜNDE BİR
UYGULAMA**

ESİN CEYLAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Alparslan Şahin GÖRMÜŞ

Uşak

Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Kasım, 2014

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ

ŞİRKET BİRLEŞMELERİNİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BOYUTUNDA İNCELENMESİ VE TEKSTİL SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

ESİN CEYLAN

İşletme Anabilim Dalı

Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kasım 2014

Danışman: Doç. Dr. Alparslan Şahin GÖRMÜŞ

Günümüz küresel rekabet ortamında işletmeler varlıklarını koruyabilmek ve sinerji oluşturabilmek amacıyla diğer işletmelerle birleşerek büyümeyi tercih etmektedirler. İşletmeler arasında gerçekleştirilen birleşme türleri ekonomik faaliyet alanlarına ve hukuki yapılarına göre farklılık göstermektedir. İşletmeler birleşme yoluyla kârlılıklarını artırmayı hedeflerken insan faktörünü de göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Farklı işletme kültürüne sahip olan çalışanlar aynı işletme bünyesi altında çalışmaya devam edecekleri için bu sürecin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesinde insan kaynakları yönetiminin önemi büyüktür.

Bu çalışmada şirket birleşmelerinde insan kaynakları yönetiminin göz ardı edilmesiyle meydana gelebilecek sorunların etkisini belirlemek amaçlanmıştır. Çalışmada şirket birleşmeleri ve insan kaynakları yönetimi hakkında açıklayıcı bilgiler yer almaktadır. Uygulama Uşak ili tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir şirketin aynı sektördeki başka bir şirketi devralması yoluyla birleşen şirkette gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlar istatistik programında analiz edilip yorumlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: *Büyüme, Şirket Birleşmeleri, İnsan Kaynakları Yönetimi*

ABSTRACT

THE INVESTIGATION OF MERGERS IN THE CONTEXT OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AND AN APPLICATION IN TEXTILE SECTOR

ESİN CEYLAN

Department of Business Administration

Social Sciences Institutes of Uşak University, November 2014

Advisor: Assoc. Prof. Dr. Alparslan Şahin GÖRMÜŞ

In today's global competitive environment, businesses prefer to join with other businesses and grow in order to protect their presence and create synergies. The types of merger between businesses varies according to their legal structures and areas of economic activity. While aiming to increase profitability through mergers, businesses must also consider the human factor. As employees from a different culture will continue to work under the umbrella of the same company, human resource management has great importance for the successful realization of this process.

In this study, it is aimed to determine the effect of problems that can occur with ignoring of human resource management in mergers. This study includes descriptive information about the human resources management and mergers. The application has been conducted in a company that operates in textile sector in the Uşak city and which joined to another company in the same sector through acquisition. The results obtained were analyzed in the statistical program and interpreted.

Key Words: *Growth, Mergers, Human Resources Management*



UŞAK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

İşletme Ana Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı 124005043 No'lu öğrencisi Esin CEYLAN ın "Şirket Birleşmelerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutunda İncelenmesi ve Tekstil Sektöründe Bir Uygulama" adlı tezi 07 /11/2014 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, Yüksek Lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ

İmza

Üye (Tez Danışmanı)

: Doç. Dr. Alparslan Şahin Görmüş

Üye

: Doç. Dr. Neşin Tayyar

Üye

: Doç. Dr. Hakan Odabas

Prof. Dr. Cemil ERTUĞRUL
Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Bu tezin hazırlanmasında eşsiz tecrübesini ve zamanını esirgemeyen, değerli görüşleriyle yol gösteren ve kendisiyle çalışmaktan gurur duyduğum tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Alparslan Şahin GÖRMÜŞ'e teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Çalışmanın istatistiksel analiz ve sonuçlarının elde edilmesinde ve değerlendirilmesinde katkıda bulunan Sayın Doç. Dr. Nezih TAYYAR'a ve Sayın Arş. Gör. Sabire ŞEN'e teşekkürü bir borç bilirim.

Hayatımın her döneminde yanımda olan ve desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen değerli aileme sonsuz teşekkür ederim.

Esin CEYLAN

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Esin CEYLAN
Doğum Yeri ve Tarihi : Uşak - 14/03/1988
Lisans Öğretimi : Uşak Üniversitesi – İ.İ.B.F. – İşletme
Yüksek Lisans Öğretimi : Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme
Anabilim Dalı
Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

İletişim

e-posta adresi : esinceylan64@hotmail.com

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	iii
ÖNSÖZ.....	iv
ÖZGEÇMİŞ.....	v
KISALTMALAR.....	xi
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
GİRİŞ.....	1
 1. BÖLÜM: ŞİRKET BİRLEŞMELERİNE İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	 3
1.1. ŞİRKETLERİN BÜYÜME STRATEJİLERİ VE BÜYÜME TÜRLERİ.....	3
1.1.1. Şirketlerin Büyüme Stratejileri.....	3
1.1.2. Büyüme Türleri.....	4
1.1.2.1. İçsel Büyüme.....	4
1.1.2.2. Dışsal Büyüme.....	5
1.2. ŞİRKET BİRLEŞMELERİ.....	6
1.2.1. Devralma Yoluyla Birleşme.....	7
1.2.2. Satın Alma Yoluyla Birleşme.....	7
1.2.3. Konsolidasyon.....	8
1.3. ŞİRKET BİRLEŞMELERİNİN TÜRLERİ.....	9
1.3.1. Ekonomik Faaliyet Alanlarına Göre Birleşme Türleri.....	9
1.3.1.1. Yatay Şirket Birleşmeleri.....	9
1.3.1.2. Dikey Şirket Birleşmeleri.....	10
1.3.1.3. Karma Şirket Birleşmeleri.....	10
1.3.1.4. Sınır Ötesi Şirket Birleşmeleri.....	11

1.3.2. Hukuki Yapılarına Göre Birleşme Türleri.....	11
1.3.2.1. Centilmenlik Anlaşmaları.....	11
1.3.2.2. Ortak Girişimler.....	12
1.3.2.3. Karteller.....	12
1.3.2.4. Konsorsiyum.....	13
1.3.2.5. Konsern.....	13
1.3.2.6. Tröstler.....	14
1.3.2.7. Holdingler.....	14
1.4. ŞİRKET BİRLEŞMELERİNİN TARİHSEL SÜREÇTE DEĞERLENDİRİLMESİ.....	15
1.4.1. Birinci Dönem (Dalga) 1897–1904.....	16
1.4.2. İkinci Dönem (Dalga) 1916-1929.....	17
1.4.3. Üçüncü Dönem (Dalga) 1963-1969.....	17
1.4.4. Dördüncü Dönem (Dalga) 1984-1989.....	18
1.4.5. Beşinci Dönem (Dalga) 1993-.....	20
1.5. ŞİRKET BİRLEŞMELERİNİN NEDENLERİ.....	22
1.5.1. Sinerji.....	23
1.5.2. Ölçek Ekonomisi.....	24
1.5.3. Küreselleşme.....	25
1.5.4. Yeni Pazarlara Girme.....	25
1.5.5. Çeşitlendirme.....	25
1.5.6. Riskleri Azaltmak.....	26
1.5.7. Rekabeti Azaltmak.....	26
1.5.8. Finansal Nedenler.....	26
1.5.9. Vergi Avantajlarından Yararlanmak.....	27
1.5.10. Teknoloji.....	27
1.5.11. Değerli Sımai Haklara Sahip Olmak.....	27
1.5.12. Psikolojik Nedenler.....	28
1.5.13. Yetenekli Yönetime Sahip Olmak.....	28
1.5.14. Birleşmenin İç Büyümeye Göre Daha Avantajlı Olması.....	28

1.6. ŞİRKETLERİN BİRLEŞME SÜRECİ.....	29
1.6.1. Birleşmenin Planlanması.....	31
1.6.2. Birleşilecek Şirketlerin Araştırılması ve Seçilmesi.....	31
1.6.3. Belirlenen Şirket İle Görüşme.....	32
1.7. HUKUKİ AÇIDAN ŞİRKET BİRLEŞMELERİ.....	32
1.7.1. Türk Ticaret Kanunu’na Göre Şirket Birleşmeleri.....	33
1.7.2. Rekabetin Korunması Hakkındaki Kanun’a Göre Şirket Birleşmeleri.....	33
1.7.3. Kurumlar Vergisi Kanunu’na Göre Şirket Birleşmeleri.....	35
1.8. TÜRKİYE’DE ŞİRKET BİRLEŞMELERİ.....	35
2. BÖLÜM: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ.....	41
2.1. YÖNETİM VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI VE ÖNEMİ.....	41
2.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN GELİŞİM SÜRECİ.....	42
2.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN AMAÇLARI.....	46
2.4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İLKELERİ.....	48
2.4.1. Güvence İlkesi.....	48
2.4.2. Etkinlik ve Verimlilik İlkeleri.....	48
2.4.3. İnsana Saygı İlkesi.....	49
2.4.4. Kariyer İlkesi.....	49
2.4.5. Eşitlik İlkesi.....	50
2.4.6. Yeterlilik İlkesi.....	51
2.4.7. Açıklık ve Gizlilik İlkeleri.....	51
2.5. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI.....	52
2.5.1. İş Analizi ve İş Dizaynı.....	52
2.5.1.1. İş Analizi Süreci.....	54
2.5.1.1.1. İş Analizi Hazırlık Aşaması.....	55
2.5.1.1.2. İş Analizi Bilgilerinin Toplanması.....	55
2.5.1.1.3. İş Analizi Bilgilerinin Uygulanması.....	56

2.5.2. Performans Değerleme.....	57
2.5.2.1. Performans Değerleme Süreci.....	57
2.5.2.2. Performans Değerleme Yöntemleri.....	59
2.5.2.2.1. Klasik Performans Değerleme Yöntemleri.....	59
2.5.2.2.2. Modern Performans Değerleme Yöntemleri.....	60
2.5.2.3. Performans Değerlemede Karşılaşılan Sorunlar.....	61
2.5.3. Kariyer Yönetimi.....	62
2.5.3.1. Kariyer Aşamaları.....	63
2.5.3.2. Kariyer Yönetimi Araçları.....	64
2.5.3.3. Kariyer Sorunları.....	65
2.5.4. Ücret Yönetimi.....	66
2.5.4.1. Ücretleme İlkeleri.....	67
2.5.4.2. Ücret Sistemleri.....	68
2.5.4.2.1. Ana (Kök) Ücret Sistemleri.....	68
2.5.4.2.2. Özendirici Ücret Sistemleri.....	70
2.5.5. Çalışma İlişkileri	71
2.5.5.1. Sendikal İlişkiler.....	72
2.5.5.2. Toplu Pazarlık.....	74
2.5.5.3. Toplu İş Sözleşmesi.....	75
2.5.6. İş Sağlığı ve Güvenliği.....	76
2.5.6.1. Çalışma Koşulları.....	77

3. BÖLÜM: ŞİRKET BİRLEŞMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI

YÖNETİMİ.....	79
----------------------	-----------

4. BÖLÜM: ŞİRKET BİRLEŞMELERİNİN İNSAN KAYNAKLARI

YÖNETİMİ BOYUTUNDA İNCELENMESİ VE TEKSTİL SEKTÖRÜNDE

BİR UYGULAMA.....	83
--------------------------	-----------

4.1. UYGULAMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	83
4.2. UYGULAMANIN KAPSAM VE SINIRLILIKLARI.....	83
4.3. UYGULAMANIN YÖNTEMİ.....	84
4.3.1. Anakütle ve Örneklem Seçimi.....	84
4.3.2. Uygulamaya İlişkin Hipotezler.....	84
4.3.3. Verilerin Toplanması.....	85
4.3.4. Veri Analizi ve Kullanılan Yöntemler.....	85
4.4. UYGULAMANIN BULGULARI VE YORUMLARI.....	86
4.4.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	86
4.4.2. Faktör Analizi.....	87
4.4.3. Güvenilirlik Analizi.....	91
4.4.4. Uygulama Sorularına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	93
4.4.5. Şirket Birleşmelerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Analiz.....	95
4.4.6. Demografik Değişkenler İle İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Boyutlar Üzerine Analizler.....	98
4.4.6.1. Cinsiyet Değişkeninin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Boyutlar Üzerindeki Etkisi.....	98
4.4.6.2. Yaş Değişkeninin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Boyutlar Üzerindeki Etkisi.....	100
4.4.6.3. Eğitim Düzeyi Değişkeninin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Boyutlar Üzerindeki Etkisi.....	103
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	108
KAYNAKÇA.....	112
EK-1: ANKET.....	120
Ek-2: 2013 YILI BİRLEŞME VE SATIN ALMA İŞLEMLERİNİN LİSTESİ.....	122

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
Akt .	: Aktaran
Ed.	: Editör
s.	: Sayfa
T. C.	: Türkiye Cumhuriyeti
vb.	: ve benzeri
vd.	: ve diğerleri
&	: ve

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.	1981-1989 Yıllarındaki En Büyük 10 Şirket Satın Almaları.....	19
Tablo 2.	Ülkelere Göre Birleşme ve Satın Alma Büyüklükleri (Milyar \$).....	20
Tablo 3.	2010-2014 Yıllarında Gerçekleşen Önemli Birleşme ve Satın Almalar	21
Tablo 4.	Başarılı Bir Birleşme Programı İçin Adımlar.....	29
Tablo 5.	İşlem Değeri Açıklanan En Büyük 10 İşlem.....	40
Tablo 6.	İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetimi Arasındaki Farklar.....	45
Tablo 7.	İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları İle Faaliyetler Arasındaki İlişki.....	47
Tablo 8.	2013 Yılında İstihdam Edilenlerden İş Kazası Geçirenlerin Sayısı.....	77
Tablo 9.	Demografik Değişkenlere Yönelik Frekans Analizi.....	86
Tablo 10.	KMO ve Bartlett Testi Sonuçları.....	88
Tablo 11.	Faktör Analizi Sonuçları.....	89
Tablo 12.	Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	92
Tablo 13.	Uygulama Sorularının Tanımlayıcı İstatistikleri.....	93
Tablo 14.	Şirket Birleşmelerinin İnsan Kaynakları Uygulamalarına Etkisinin t-Testi Sonuçları.....	96
Tablo 15.	Cinsiyet İle İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Boyutların t-Testi Sonuçları.....	99
Tablo 16.	Yaş Grupları İle İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Boyutların Varyans Analizi Sonuçları.....	101
Tablo 17.	Yaş Gruplarının Kariyer Yönetimi İle Çoklu Karşılaştırma Tablosu.....	103
Tablo 18.	Eğitim Düzeyi İle İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Boyutların Varyans Analizi Sonuçları.....	104
Tablo 19.	Eğitim Seviyesi İle Performans Değerleme Boyutunun Çoklu Karşılaştırma Tablosu.....	107

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.	1897-1904 Dönemi Şirket Birleşmeleri.....	16
Şekil 2.	1963-1969 Dönemi Şirket Birleşmeleri.....	18
Şekil 3:	1984-1989 Dönemi Şirket Birleşmeleri.....	19
Şekil 4.	İşletmelerin Birleşme ve Satın Alma Nedenleri.....	22
Şekil 5.	Türkiye’de Birleşme ve Satın Alma İşlemlerini En Çok Etkileyen Faktörler.....	37
Şekil 6.	İşlem Hacmine Göre Hedef Şirketlerin Sektörel Dağılımı.....	38
Şekil 7.	İşlem Sayısına Göre Hedef Şirketlerin Sektörel Dağılımı.....	38

GİRİŞ

Küreselleşmeyle birlikte ülkelerin ekonomik sınırlarının ortadan kalkması sonucu işletmeler arası artan rekabetle birlikte işletmeler rakipleri karşısında güçsüz kalmamak için temel olarak varlıklarını koruyabilmek ve kârlılıklarını artırabilmek amacıyla büyümeye ihtiyaç duymaktadırlar. İşletmeler sahip oldukları kaynaklarla içsel büyümeyi ya da başka işletmelerle birleşerek dışsal büyümeyi tercih edebilmektedirler. Ancak hızla değişen çevre koşulları karşısında işletmelerin sahip oldukları sınırlı kaynaklarla büyümesi zaman alabilir. Ayrıca yanlış bir kararın alınması işletmeyi zor durumda bırakabilir. Genellikle işletmeler değişime daha hızlı uyum sağlayabilmek için birleşme yoluyla büyümektedirler.

İşletmeler ölçek ekonomilerinden yararlanma, sinerji oluşturma, rekabeti azaltma, faaliyet alanını genişletmek amacıyla yeni pazarlara girme, çeşitlendirme, riskleri azaltma, vergi avantajlarından yararlanma gibi nedenlerden dolayı birleşmeyi tercih etmektedirler. Birleşmeye taraf olan işletmeler güç birliği yaparak pazarda etkili bir konuma gelebilirler.

İşletmeler aynı sektörde faaliyet gösteren işletmelerle birleşebileceği gibi farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerle de birleşebilmektedir. Birleşmelerde işletmelerin ekonomik ve hukuki bağımsızlıklarını kaybederek tek bir işletme haline gelmeleri söz konusuysa ekonomik ve hukuki bağımsızlıklarını koruyarak dışsal büyüme yoluyla stratejik anlaşmalarla da işletmeler birleşme yoluna gidebilirler. Bu anlaşmalar belirli süreliğine ya da süresiz olarak yapılabilir.

Şirket birleşmelerinde birleşilecek olan şirket hakkında gerekli bilgilerin edinilmesi, ekonomik yapısının araştırılması, güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edilmesi gerekmektedir. Ancak işletmeler ekonomik kârlılıklarını artırmaya odaklanırken birleşmelerin başarısını etkileyebilecek kilit faktör olan insanı da göz ardı etmemelidirler. Farklı işletmelerde çalışan insanların aynı işletme bünyesinde çalışmaya başlaması alışılmış olan işletme yapısında ve kültüründe meydana gelen değişimler çalışanları etkilemektedir. Birleşmelerde çalışanlar arasındaki uyumun

sağlanmasında ve yeni işletme kültürünün oluşmasında insan kaynakları yönetiminin önemi büyüktür. Çalışanların birleşmeden sonraki şirkette uygulanan insan kaynakları yönetimi uygulamalarında yaşanan farklılıklar da çalışanların motivasyonunu ve verimliliğini etkilemektedir.

Tez çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci, ikinci ve üçüncü bölümlerde şirket birleşmelerinde insan kaynakları yönetimi konusunda açıklayıcı bilgiler bulunmakta ve dördüncü bölümde uygulama yer almaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde şirket birleşmelerine ilişkin kavramsal çerçeve başlığı altında; büyüme stratejileri ve büyüme türleri, şirket birleşmelerinin tanımı, ekonomik faaliyet alanlarına ve hukuki yapılarına göre birleşme türleri, birleşmelerin tarihsel süreci, birleşme nedenleri, birleşme süreci, hukuki açıdan şirket birleşmeleri ve Türkiye’de ki şirket birleşmeleri açıklanmıştır.

İkinci bölümde; yönetim ve insan kaynakları yönetimi kavramı ve önemi, insan kaynakları yönetiminin gelişim süreci, amaçları, ilkeleri ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarından iş analizi ve iş dizaynı, performans değerlendirme, kariyer yönetimi, ücret yönetimi, çalışma ilişkileri ve iş sağlığı ve güvenliği konularına ilişkin açıklamalar bulunmaktadır.

Üçüncü bölümde, şirket birleşmelerinde insan kaynakları yönetimi konusu anlatılmıştır.

Dördüncü bölümde, çalışmanın teorik bölümünü oluşturan şirket birleşmelerinde insan kaynakları yönetimine ilişkin bir sektör uygulaması yer almaktadır. Uygulama Uşak ilinde faaliyet gösteren bir tekstil şirketinin aynı sektördeki başka bir şirketi devralması yoluyla birleşen şirkette gerçekleştirilmiştir. Şirket birleşmelerinde insan kaynakları yönetiminin önemini belirlemek için birleşmeden etkilenen personele anket uygulanmıştır.

1. BÖLÜM: ŞİRKET BİRLEŞEMELERİNE İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. ŞİRKETLERİN BÜYÜME STRATEJİLERİ VE BÜYÜME TÜRLERİ

İşletmeler dış çevreden etkilenen dinamik bir yapıya sahip olmakla birlikte değişen çevre koşullarıyla ve küresel pazarda büyük işletmelerle rekabet edebilecek güce sahip olabilmek ve varlıklarını devam ettirebilmek için büyümeyi tercih etmektedirler.

1.1.1. Şirketlerin Büyüme Stratejileri

Dünyada ticaretin gelişmesiyle birlikte işletmeler etkinliklerini artırabilmek ve güçlü rakipler karşısında pazarda kalabilmek için genellikle büyüme yoluna gitmektedirler. İşletmeler büyüyebilmek için çeşitli stratejiler geliştirmişlerdir. Hızla değişen ve gelişen çevre şartlarında güçlü rakipler karşısında büyüemeyen işletmeler ise zamanla varlıklarını kaybetme durumuyla karşı karşıya kalabilmektedirler.

İşletmeleri büyümeye iten temel amaç ekonomik olmakla birlikte psikolojik faktörler de bu süreçte etkili olmaktadır. Piyasadaki büyük rakipler karşısında güçsüz kalma ve bağımsızlığını kaybetme korkusu, yaratıcılık, yenilikçilik, işletme sahip veya yöneticilerinin başarılı olma, mevcut organizasyon yapısını değiştirme gibi istekleri de büyümede rol oynamaktadır (Akgüç, 1998: 890).

İşletmelerin nicel ve nitel olarak büyüme ölçütleri ise şunlardır (Dinçer ve Fidan, 2009: 140):

Nicelik belirten büyüme ölçütleri;

- Sermaye miktarı,
- Üretim hacmi,
- Yıllık satış miktarı,
- İşgören sayısı,
- İşlenmiş hammadde miktarı v.b.' dir.

Nitelik belirten büyüme ölçütleri;

- İşletmenin merkezci olmayan bir yapıyla yönetilmesi,

- İş bölümü ve uzmanlaşma derecesinin önemi,
- Gelişmiş üretim ve yönetim tekniklerinin kullanılmaya başlaması v.b.’ dir.

1.1.2. Büyüme Türleri

İşletmeler büyüme stratejilerini “içsel büyüme” ve “dışsal büyüme” yöntemlerini kullanarak iki farklı yolla gerçekleştirebilirler.

1.1.2.1. İçsel Büyüme

İşletmeler faaliyet alanlarını genişletmek ve rekabette geri kalmamak için katlanılabilir düzeyde risk alarak büyümeye çalışırlar. Genel olarak şirketleri büyümeye zorlayan temel neden ise ekonomiktir. Şirketlerin büyüme kararlarının uygulanmasında üst yönetimin kalitesi ve personelin etkinliği ön planda olmaktadır. Kapsamlı olarak hazırlanmış bir planlama, yeni organizasyon yapısı, nitelikli personelle çalışmak, görev anlayışında esneklik, rakipleri takip etmek ve işletmenin doğru kararlar verebilmesi büyümeyi hızlandırmaktadır (Okka, 2009: 874). Şirketler makul derecede gerçekleştirebilecekleri hedefleri uygulamaya koymalıdır. Aksi takdirde ulaşılamayacak hedefler belirlendiğinde şirketler bu hedefleri gerçekleştirebilmek için zor durumda kalabilirler.

İçsel büyüme, işletmelerin kendi imkânlarıyla sağladığı iç ve dış finansman kaynaklarıyla piyasa şartlarının gerektirdiği miktarda ve çeşitte üretim hacmiyle faaliyette bulunmasıdır (Tuncer vd., 2007: 115). İşletmelerin bu süreçteki bir başarısızlığı finansal sorunlara yol açabilir. Bu nedenle içsel büyüme işletmeler için hem riskli hem de maliyetli olabilmektedir.

İç büyümeye yönelik olarak alınan kararlar kısa ve uzun dönemli olabilir. İşletme pazardaki talep artışının geçici olacağını düşünüyorsa mevcut üretim ve işletme kapasitesini de bu talep artışını karşılayabilecek oranda artırır. Daha sonra önceki üretim kapasitesiyle faaliyetlerine devam eder. Talep tahminleri uzun dönemli bir artış olacağı yönünde ise işletmede teknik alt yapıyı iyileştirmek, yeni alanlara yatırım yapmak, üretim kapasitesini ve işletme verimliliğinin artırılmasıyla uzun dönemli iç büyüme gerçekleştirilir (Tuncer vd., 2007: 115).

İşletmeler genellikle bağımsızlıklarını kaybetmemek için içsel büyümeyi tercih etmektedirler. Ancak belirli bir ölçek büyüklüğüne ulaşıldıktan sonra içsel büyüme işletmeler için yeterli olamamaktadır. Zamanla işletmenin mevcut kaynaklarıyla büyümesi daha maliyetli olmaya başlar. İşletmeler böyle bir durumda dışsal büyümenin yollarını aramaktadırlar (Müftüoğlu, 1994: 477). Ayrıca işletmelerin bu yolla büyüme hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için yeterli finansal kaynağa sahip olmaları da zaman alabilmektedir.

1.1.2.2. Dışsal Büyüme

Dışsal büyüme; bir işletmenin, başka bir işletmenin tamamına veya bir kısmına sahip olarak ya da yönetimlerini kendi denetimi altına alarak büyümesidir (Çelik, 1999: 11). İşletmelerin büyümek için yeterli kaynağa sahip olamaması, yeni pazarlara girme veya pazar alanını genişletme isteklerini daha hızlı gerçekleştirebilmek için dışsal büyümeyi tercih etmektedirler.

Dışsal büyüme de kısa ve uzun dönemli olarak gerçekleştirilebilir. Kısa dönemli olarak büyüme, işletmelerin kendi aralarında belirli bir konuda işbirliği yapma amacıyla hareket etmeleri sonucunda kartel ve konsorsiyum gibi anlaşmalarla gerçekleştirilebilir. Anlaşmayı gerektiren amaç gerçekleştirildikten sonra her işletme bağımsız olarak faaliyetlerine devam eder. Uzun dönemli dış büyümede ise genellikle işletmelerin hukuki ve ekonomik bağımsızlıkları sona ererek yeni bir işletme oluşur. Tröst, satın alma, birleşme ve holdingleşme örnek olarak gösterilebilir (Tuncer vd., 2007: 115).

İşletmelerin genel olarak dışsal büyümeyi tercih etmelerinin nedenleri şunlardır (Şimşek ve Çelik, 2012: 70-71):

- İşletmelerin mevcut finansal kaynaklarla ve sahip oldukları yeteneklerle gerçekleştirilemeyen işlerin dışsal büyümeyle yapılabilmesi,
- İşletmelerin dış çevreye uyum sağlama ve rekabet edebilme güçlerini artırabilecek teknolojilerin kullanımının daha hızlı olması,
- İşletmelerin ortaklarına ve çalışanlarına daha iyi hizmet sunabilmesi,
- İşletmelerin daha kolay finansman bulma imkânına sahip olması,
- İşletmenin pazarda lider konuma gelmesi.

İşletmelerin dışsal yolla büyümeleri tekелci birliklerin oluşmalarına neden olmaktadır. Bazı ülkelerde ise bu tür birleşmelerin rekabeti kısıtlayıcı bir yapıya sahip olması durumunda rekabetin sürdürülebilmesi ve serbest piyasa ekonomisi kurallarının işleyişine yönelik olarak bazı yasal düzenlemeler yapılmıştır (Büker vd., 2010: 600).

1.2. ŞİRKET BİRLEŞMELERİ

İşletmeler daha hızlı büyüebilmek ve pazarda güçlü bir konuma sahip olmak için genellikle kendi imkânlarıyla yani içsel büyüme yerine dışsal büyüme yöntemlerinden olan şirket birleşmelerini tercih etmektedirler. İşletmeler bu yolla büyüme hedeflerine daha hızlı ulaşabilmektedirler. Birleşmeyi gerçekleştirecek olan işletmeler tüm kaynaklarını ve yeteneklerini yeni kurulan işletmeye sunacakları için büyüme başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilir.

Şirket birleşmesi, birbirlerinden bağımsız olarak faaliyet gösteren şirketlerin birleşmeyi teklif eden şirketin yapısı altında bir araya gelmesi ve birleşilmek istenen hedef şirketin tasfiye edilip sahip olunan varlık ve kaynaklarının birleşilen şirketin bilançosuna dâhil edilmesi şeklinde açıklanabilir. Söz konusu şirketlerin fiziki durumlarının bütünleşmeye uygun olmaması durumunda sadece yasal düzeyde birleşme söz konusu olabilir ve hedef şirket hukuki bağımsızlığını kaybeder. Ancak bazı durumlarda hedef şirket hukuki bağımsızlığını sürdürmeye devam edebilir. Böyle bir durumda sahip olunan hisse senetlerinin tümü veya denetim yapılabilecek miktarı birleşilen şirketin eline geçer veya kurulan holding şirketi de iki şirketin hisse senetlerinin sahibi olur (Sarıkamış, 2003: 40).

Şirket birleşmeleri, iki veya daha fazla bağımsız işletmenin tüzel kişiliklerini sonlandırarak, mevcut varlıklarını ve kaynaklarını birleştirmek amacıyla yeni bir isimle bağımsız olarak işletme kurmalarıdır. Şirket evlilikleri olarak da adlandırılmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2007: 311). Birleşmelerde işletmelerin aynı sektörde faaliyet gösterme zorunluluğu yoktur. Farklı alanlardaki işletmelerle de birleşme gerçekleştirilebilmektedir.

1.2.1. Devralma Yoluyla Birleşme

Devralma yoluyla şirket birleşmelerinde, devir alınan şirket veya şirketlerin tüm varlık ve kaynakları alıcı şirkete devredilmektedir. Devir olunan şirket veya şirketlerin tüzel kişilikleri sona ermekte iken devir alan şirketin varlığı devam eder (Akgüç, 1998: 891). Devir alınacak olan şirketin değeri hem nakit olarak hem de devralınan şirketin sahiplerine devralan şirketin hisse senetleri verilerek yani ortaklık hakkı sunularak ödenebilir (Çelik, 1999: 14).

Zaman içerisinde bazı durumlarda iki şirket aynı şirketi devralmak isteyebilir. Devir alınmak istenilen şirket kendi değerinin belirlenmesi için açık artırma yapılmasını teklif edebilir. Böyle bir durumla karşılaşıldığında önemli olan rakip şirketlerden birinin hedef şirketi devralması sonucu diğer şirketin nasıl etkileneceğinin belirlenmesidir. Şirket için büyük bir olumsuz etki söz konusu değilse devralma işleminden çekilmelidir. Çünkü böyle bir durumda şirketin gerçek değerinden fazla ödeme yapılarak devralınabilir, devir alınamazsa da şirket için zaman kaybı olmaktadır (Aşıkoğlu vd., 2010: 316). Devir alınmak istenilen şirketlerin iyi analiz edilmesi gerekmektedir. Şirket devir alındıktan sonra beraber iş yapılacağı için personeller arasındaki uyumunun da sağlanması açısından insan kaynakları bölümüne önemli görevler düştüğü söylenilebilir.

1.2.2. Satın Alma Yoluyla Birleşme

Satın alma, bir işletmenin başka bir işletmenin tamamını veya büyük bir bölümünün hisselerini satın alarak hedef işletmeyi kendi denetimi altında bağlı bir işletme haline getirmesidir. Satın alma işlemine taraf olan her iki işletme de tüzel kişiliğini sona erdirmeden faaliyetlerine devam etmektedir (Ülgen ve Mirze, 2007: 312). Satın alma yoluyla birleşme faaliyeti satın alan işletmenin amacına göre farklı sonuçlar vermektedir. Satın alma işlemi tamamlandıktan sonra satın alınan işletmeyle birleşilebilir, satın alan işletme almış olduğu işletmeyi farklı bir işletme olarak faaliyetlerine devam ettirebilir, satın alınan işletmeyi rehabilite ederek satabilir veya tasfiye edip varlıklarını ayrı ayrı satarak da kazanç sağlayabilmektedir (Sarıkamış, 2003: 45).

Şirket satın almalarındaki önemli etkenler şunlardır (Ülgen ve Mirze, 2007: 312-313):

- Hedef işletmenin tamamının veya çoğunluk hisselerin satın alınması gerekmektedir. Azınlık hisselerinin satın alınması ise yasal olarak satın alma işlemi olsa da işletme biliminde şirket satın alınması olarak açıklanamamaktadır.
- Satın alan ve satın alınan her iki işletmenin de tüzel kişilikleri devam etmektedir. Satın alınan işletme, satın alan işletmeye bağlı bir işletme olarak onun denetiminde faaliyetlerine devam eder. Ana işletme bağlı işletmenin varlık ve borçlarını kendi işletmesine dâhil edip bağlı işletmenin çalışmalarını ve hukuksal olarak varlığını sonlandırabilir. Eğer ana işletme bağlı işletmenin çoğunluk hisselerine sahip ise bağlı işletmenin varlığını sonlandırabilmesi azınlık hisse sahiplerinin korunmasına yönelik olarak yasal şartları yerine getirilmesine bağlı olmaktadır.
- Satın alma genel olarak satın alan işletmenin istek ve amaçlarına göre gerçekleşmektedir. Bu tek taraflı amaç bazı durumlarda düşmanca da olabilmektedir. Ayrıca yetenekleri olan ancak yeterli finansal kaynağa sahip olmayan işletmeler güç kazanmak ve faaliyetlerine devam edebilmek amacıyla büyük bir işletme tarafından satın alınma isteğinde bulunabilirler. Böyle bir durumda satın alma faaliyeti işletmelerin karşılıklı anlaşmasıyla gerçekleşmektedir.

1.2.3. Konsolidasyon

Konsolidasyon yani yeni bir işletme kurulması yoluyla birleşme, iki veya daha fazla işletmenin hukuki varlıklarını sonlandırarak tek bir işletme halinde yeni bir tüzel kişilik altında toplanmasıdır (Aşıkoğlu vd., 2010: 314). Konsolidasyon şeklinde yeni bir işletmenin kurulabilmesi için bu birleşmeye taraf olan işletmelerin aynı veya birbirlerini tamamlayan alanlarda faaliyette bulunuyor olmaları gerekmektedir (Sarıkamış, 2003: 41).

Konsolidasyon şeklindeki birleşmeyle işletmeler tüm aktif ve pasif kaynaklarını birleştirdikleri için tasfiye işlemi yapılmaksızın tüm alacak ve borçlar yeni kurulan işletmeye devredilmektedir (Okka, 2009: 876).

1.3. ŞİRKET BİRLEŞMELERİNİN TÜRLERİ

Şirket birleşmeleri genel olarak ekonomik faaliyet alanlarına ve hukuki yapılarına göre sınıflandırılmaktadır.

1.3.1. Ekonomik Faaliyet Alanlarına Göre Birleşme Türleri

Faaliyet alanlarına göre şirket birleşmeleri yatay birleşme, dikey birleşme, karma birleşme ve sınır ötesi şirket birleşmeleri olarak ayrılabilir.

1.3.1.1. Yatay Şirket Birleşmeleri

Aynı sektörde faaliyet gösteren işletmelerin birleşmeleri yatay birleşme olarak ifade edilmektedir. İşletmeler genellikle pazar paylarını artırmak, ölçek ekonomilerinden yararlanmak, maliyetleri düşürmek ve benzer işlevleri olan birimleri bütünleştirmek amacıyla yatay birleşmeyi tercih etmektedirler (Uyargil, 2004: 647). Bu tür birleşmeler piyasada tekeli oluşturabileceği için rekabeti sınırlandırıcı bir niteliğe de sahip olabilmektedir.

Yatay birleşmelerden elde edilmek istenen faydalar şunlardır (Peurose, 1963; Akt: Akay: 1997: 19):

- Kaynakların etkin kullanımını sağlamak,
- Üretimde uzmanlaşma ve üretim maliyetlerinde tasarruf sağlamak,
- Pazarlama ve dağıtım alanlarında üstün duruma geçmek,
- Çeşitli konularda işbirliği yapmak,
- Rekabet avantajı sağlamak.

Birçok ülkede tekeli faaliyetleri kısıtlamak, rekabetin devam ettirilebilmesini sağlamak ve tüketiciyi korumak amacıyla bağımsız otoriteler kurulmuştur. Ülkemizde birleşme ve satın almaya ilişkin yetki ve sorumluluk Avrupa Birliği Rekabet Politikası çerçevesi altında kurulmuş olan Rekabet Kurumu'na aittir (Arslan, 2004: 27).

Aynı iş kolunda faaliyet gösteren işletmelerin birleşmelerinde temel amaç piyasadaki rakiplerin sayısını azaltmak olduğu söylenilebilir. Ayrıca büyük bir işletmenin bünyesinde çalışmak personelin örgütsel bağlılığını da artırabilir.

Yatay birleşmelerin işletmelere sağlayacağı avantajlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Wyatt ve Kieso, 1969; Akt: Aydın, 1990: 11):

- Araç, gereç ve makinalarda uzmanlaşma,
- Pazarlama alanında tasarruf sağlanması,
- Üretim veya pazarlama alanlarındaki benzerliklerden yararlanma,
- Rekabetin yok edilmesi.

1.3.1.2. Dikey Şirket Birleşmeleri

Dikey birleşme, bir malın üretiminden pazarlamasına kadar birbirini tamamlayan aşamaların aynı işletme yapısı altında toplanmasını ifade etmektedir. İlk mamül üretiminden işlenmiş ürünün pazarlanmasına kadar geçen sürecin farklı aşamalarında faaliyet gösteren işletmelerin birleşmesi dikey birleşmeye örnek olarak gösterilebilir (Akgüç, 1998: 890).

Bir işletmenin üretim sürecinde kullandığı hammadde veya diğer girdilerini sağlayan işletmelerle birleşmesi “geriye doğru dikey birleşme” yi oluşturmaktadır. İşletmenin üretmiş olduğu malların pazarlamasını yapan işletmelerle birleşmesi ise “ileriye doğru dikey birleşme” olarak adlandırılmaktadır (Arslan, 2004: 28). Geriye doğru birleşme işletmeye hammaddenin temini kolaylaşması yani istenilen zamanda ve miktarda işletmeye ulaşması ve maliyetlerin düşürülmesi gibi avantajlar sunarken ileriye doğru birleşme de pazarlama ve dağıtım faaliyetlerinin aktif olarak gerçekleştirilmesiyle daha fazla tüketiciye ulaşarak kârlarını artırabilirler.

1.3.1.3. Karma Şirket Birleşmeleri

Yatay ve dikey olarak iş ilişkisi bulunmayan iki veya daha fazla işlemenin riski dağıtmak veya finansal kaynaklarını artırmak amacıyla gerçekleştirdikleri birleşme ve devralmalardır (Aşıkoğlu vd., 2010: 319). İşletmeler riski dağıtmak amacıyla farklı alanlara yatırım yapmakta ve böylelikle mevcut kaynaklarının daha etkin bir şekilde kullanılmasını sağlamaktadırlar. Birleşme sonrasında finans ve yönetim alanlarında oluşacak sinerji etkisi de birleşmeyi özendirmektedir (Müftüoğlu, 1994: 484). İşletmeler çeşitlendirme yaparak yeni alanlara girmek istediklerinde o sektörde faaliyet gösteren bir işletmeyle birleşerek pazara girişi kolaylaştırabilirler.

Federal Ticaret Komisyonu karma birleşmeleri 3 grupta sınıflandırmaktadır. Bunlar (Wyatt ve Kieso, 1969; Akt: Aydın, 1990: 12);

Ürün Genişletme: Birleşmeye dâhil olan şirketlerin üretim veya dağıtım yöntemleri işlevsel olarak benzerdir. Üretilen ürünlerin birbirleri arasında doğrudan rekabet bulunmamaktadır.

Pazar Genişletme: Bu tür birleşmelerde aynı ürünü üreten şirketler birleşmektedir. Şirketler farklı coğrafi pazarlarda faaliyette bulunmaktadır.

Saf Karma Birleşmeler: Aralarında hiçbir iş ilişkisi bulunmayan farklı sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerin birleşmesidir.

1.3.1.4. Sınır Ötesi Şirket Birleşmeleri

Küreselleşmeyle ülkeler arası sınırların ortadan kalkması sonucu işletmeler sadece yerel pazarlarda değil uluslar arası pazarlarda da faaliyet gösterebilmek için büyümeyi hedeflemektedirler. Ancak bir işletmenin yeni bir ülkenin pazarına girmesi ekonomik, yasal ve kültürel etkenlerle de ilgili olduğu için gerekli bilgilerin edinilmemesi sonucu yapılacak olan yatırımlar riskli olabilir. İşletmeler böyle olası bir riskten kaçınmak için hedef ülkedeki işletmelerle birleşerek faaliyet alanını genişletebilirler.

Çok uluslu işletmeler üretim ağını genişletebilme ve yeni pazarlara girebilme eğilimindedirler. İşletmelerin bu amaçlarını gerçekleştirmeleri ve uluslararası pazarlarda faaliyet göstermelerinin en hızlı yolu ise başka işletmelerle birleşmeleridir (Akyüz, 2007: 40). Uluslararası alanda hedef kitleye ulaşılması işletmenin marka imajını da etkileyebilmektedir.

1.3.2. Hukuki Yapılarına Göre Birleşme Türleri

İşletmeler ekonomik ve hukuksal bağımsızlıklarını koruyarak veya kaybederek dışsal büyüme yoluyla stratejik anlaşmalarla birleşme yoluna gidebilirler.

1.3.2.1. Centilmenlik Anlaşmaları

İşletmelerin işbirliği yapmak amacıyla anlaşması sonucu tarafların karşılıklı söz vermelerine ve güvene dayalı olarak yapılan anlaşmalardır. Centilmenlik anlaşmaları sözlü veya yazılı olabileceği gibi sürekli ya da geçici süreli de olabilir.

Tarafların anlaşmaya uymaması durumunda herhangi bir yaptırım söz konusu değildir. İşletmeler pazarları paylaşmak, fiyat rekabetini ortadan kaldırmak ve üretim faaliyetlerinde işbirliği yapmak gibi çeşitli konularda centilmenlik anlaşması yapabilirler (Karalar, 2005: 169). Centilmenlik anlaşmaları rekabeti bozucu veya tekelci birlik oluşturacak nitelik taşıması durumunda yasal olarak engellenebilir (Tuncer vd., 2007: 116).

1.3.2.2. Ortak Girişimler

İki veya daha fazla işletmenin belli bir işi gerçekleştirmek amacıyla iş birliği yaparak faaliyet sürdürdükleri işletmelerden yasal açıdan bağımsız olarak yeni bir işletme kurmalarına dayanan iş ortaklıklarıdır (Tuncer vd., 2007: 122).

Sürekli veya geçici nitelikte oluşturulabilen ortak girişimlerde genellikle gelişmiş ülkelerdeki işletmeler pazarlara daha kolay girebilmek için gelişmekte olan veya az gelişmiş ülkelerdeki işletmelerle iş birliği yapmaktadırlar. Ortaklar sahip oldukları üstünlükleri ve kaynakları bu işbirliği kapsamında ortaklığa getirerek sinerji oluşturulabilirler (Tuzcu, 2013: 62; Tekin, 2011: 48).

1.3.2.3. Karteller

Aynı sektörde faaliyet gösteren iki veya daha fazla işletmenin hukuki bağımsızlıklarını koruyarak rekabeti azaltmak veya yok etmek için tekelci yapı oluşturularak yapılan anlaşmalardır (Mucuk, 2008: 50). Çeşitli konularda işletmeler arası kartel anlaşmaları uygulanabilir ve anlaşmanın konusuna göre o isimle adlandırılır. Aşağıdaki konularda kartel anlaşmaları yapılabilir (Tuncer vd., 2007: 118):

Miktar Kartelleri: Üretim miktarını belirli bir sınırdan tutmak amacıyla yapılmaktadır. İşletmeler talebi olan malların üretimini kısıtlayarak piyasadaki arz-talep dengesini bozup fiyatlar üzerinde egemenlik sağlayarak kâr elde ederler. Miktar kartelleri sadece bu amaçla gerçekleştirilmeyip “kontenjan karteli” olarak adlandırılan üretim fazlası olan mallarda kaynak israfını önlemek amacıyla da yapılarak faydalı bir anlaşma olabilir.

Fiyat Kartelleri: Piyasada talebin fazla olduğu dönemlerde kartel anlaşması yapan işletmeler birlikte hareket ederek aynı zamanda ve miktarda, fiyatların

değiştirilmesi ve arttırılmasını amaçlamaktadır. Bu durum genel olarak tüketiciyi olumsuz yönde etkilemektedir. İşletmelerin fiyatları düşürme yolunda yaptığı anlaşmalar da küçük ölçekli veya rakip işletmelerin piyasada yok olmalarını sağlamak amacıyla yapılmaktadır.

Satın Alma Kartelleri: Aynı hammaddeyi kullanan işletmeler tarafından bu malları daha düşük fiyatla satın almak ve maliyetleri kontrol altına alabilmek için uygulanır.

Bölge Kartelleri: İşletmeler ürettikleri malların pazarını kendi aralarında belirlemişlerdir. Her bir işletme kendi bölgesinde faaliyette bulunarak tekel oluşturabilir.

Kartel anlaşmalarının başarılı olabilmesi için gerekli olan unsurlar şunlardır (Demirci, 2009: 116);

- Kartel anlaşmasına katılan ortakların sayısının az olması ve rakip işletmelerin de fazla olmaması,
- Piyasadaki aynı mallar için maliyet bedelinin ortalama olarak eşit olması,
- Pazarda rekabet konusu olan malın yerine ikame bir malın olmaması gerekmektedir.

1.3.2.4. Konsorsiyum

Aynı veya farklı sektörlerde faaliyet gösteren iki veya daha fazla işletmenin belli bir işi gerçekleştirmek için geçici olarak yapmış oldukları işbirliği anlaşmalarıdır. Konsorsiyum anlaşmalarında taraflar uzmanlık alanlarını oluşturan bilgilerinin, kaynaklarının ve güçlerinin anlaşmaya sağlayacağı katkıyı belirleyerek karar almaktadırlar ve işletmeler katkı sağlayacağı sorumluluklarını yerine getirmek zorundadırlar (Tuncer vd., 2007: 118-119).

1.3.2.5. Konsern

İki veya daha fazla işletmenin teknik ve finansal açıdan daha güçlü bir konuma gelebilmek için hukuki bağımsızlıklarını kaybetmeden ekonomik bağımsızlıklarını ise tamamen veya kısmen kaybederek iş birliği yapmalarıdır. Temel amaç maliyetleri düşürmektir. Konserne taraf olan işletmeler dikey büyüme yoluyla birbirlerini tamamlamaktadırlar. Bir işletmenin girdisi olan ürün diğer işletmenin

çıktısı durumundadır. Böyle bir birleşmede işletmeler arası rekabet ortadan kalktığı için piyasaya hâkim olmak mümkündür (Tatar ve Üner, 1992: 26 ; Can ve Güney, 2011: 131-132).

1.3.2.6. Tröstler

İki veya daha fazla işletmenin hukuki bağımsızlıklarını kaybederek tekелci birlik oluşturmak amacıyla sermayelerini ve yönetim yapılarını birleştirmeleridir. Açık ya da gizli olarak yapılan tröst anlaşmaları aşırı kâr sağlamak ve piyasada tekелci fiyatlar oluşturmak amacıyla yapıldığı için çoğu ülkede yasa dışı birleşmeler olarak ifade edilmektedir (Karalar, 2005: 176). Tröstler işletmeler arası tekелci birlik oluşturup piyasada rekabeti kısıtlayıcı bir niteliğe sahip olması nedeniyle Rekabet Kurumu tarafından engellenebilmektedir.

Tröst anlaşmalarının işletmelere sağladıkları üstünlükler ve sakıncaları aşağıda sıralanmıştır(http://www.ekodialog.com/isletme_ekonomisi/isletmeler_konsorsiyum_karteller_trostler.html);

- Tröst anlaşmalarıyla güçlü bir sermaye yapısının oluşması,
- Yönetimin merkeziyetçilik anlayışıyla yürütülmesi,
- İşletmeler arası rekabetin azalması veya ortadan kalkması,
- İşletmelerin daha fazla kâr elde etmeleri,
- İşletmelerin birleşmeleri nedeniyle bürokrasinin ve üretim giderlerinin artması,
- Tröstü oluşturan işletmelerin sahip oldukları ekonomik gücü politik baskı unsuru olarak kullanılmaları.

1.3.2.7. Holdingler

Bir işletmenin diğer işletmelerin hisse senetlerinin çoğunluğuna sahip olmak için mevcut olan yönetim ve denetimi ele geçirmesi sonucu oluşan işletmeler topluluğu holding olarak ifade edilmektedir. Böylece holding ana işletme ile ana işletmeye bağlı olan işletmelerden oluşmaktadır (Mucuk, 2008: 52). Ana işletme genellikle üretim ve pazarlama faaliyetleriyle uğraşmaz, bağlı işletmelerin işletme politikalarını ve stratejilerini belirler. Ana işletmenin yönetim ve denetimi altında olan bağlı işletmeler yasal olarak bağımsızdırlar (Demirci, 2009: 119).

Holdinglerde ana işletme, bünyesinde faaliyet gösterecek olan işletmeleri farklı yöntemler uygulayarak kontrol altına alabilir. Bu yöntemler şunlardır (Tuncer vd., 2007: 124):

- Ana işletme, başka işletmeler kurarak hisselerinin tamamını veya büyük bir bölümünü elinde tutup yönetimi de kontrol altına alabilir.
- Ana işletme, bir işletmenin kendisini veya işletmelerin hisselerinin çoğunluğunu satın alarak sahip olabilir.
- Ana işletme, holding çatısı altındaki işletmeler aracılığıyla dolaylı olarak piyasadaki işletmeleri veya hisselerinin büyük bir kısmını satın aldırarak onları bünyesi altına alabilir.

Holdingleşmenin işletmeye sağladığı yararlar ve neden olduğu sakıncalar şunlardır (Karalar, 2005: 185-186); ana işletmeye bağlı olan işletmelerin hukuksal bağımsızlıkları devam ettiği için yönetsel esnekliklerini koruyabilirler, az bir sermayeyle büyük bir sermaye denetlenebilir, risk dağıtımı sağlanabilir, vergisel avantajlardan yararlanılabilir, holdingler kâr getirisi olan alanlara yatırım yaptıkları için sermayenin artmasını sağlarlar ve böylece yatırımcılara daha fazla kaynak aktarımı sunulur. Holdinglerde piramitleşme derecesi arttıkça yüksek kârlar elde etme imkânı sağlanmasına karşın riskler de artmaktadır. Ayrıca piramitleşme denetimin belli kişi veya kişilerin eline bulunmasına neden olur. Yönetimde azınlıkta olan ortaklar etkinliklerini yitirebilir. Holdinge bağlı olan işletmeler, holdingin çıkarları için kullanılabilir. Holdingler tekel oluşturabilecekleri yapıya sahip olduğu için ekonomik anlamda olumsuzluğa neden olabilirler.

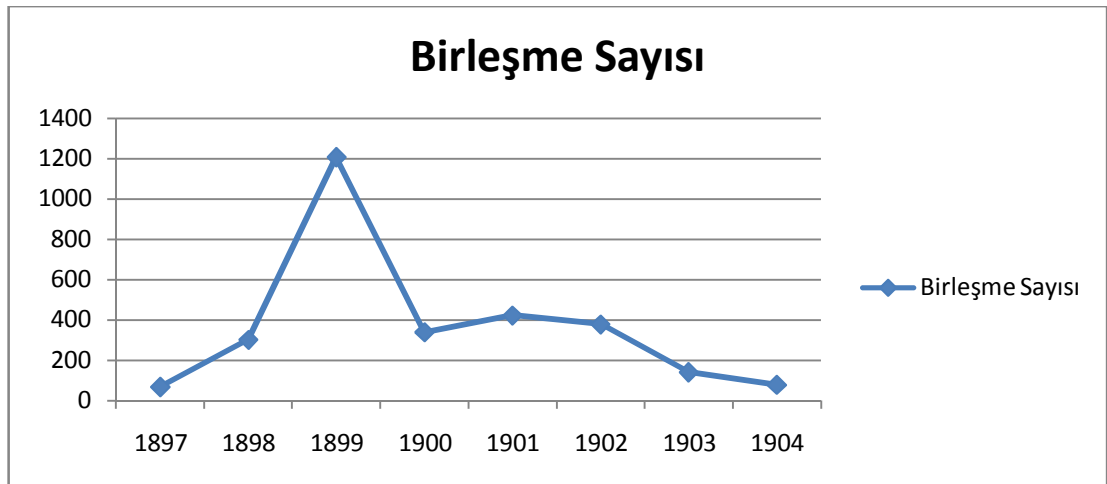
1.4. ŞİRKET BİRLEŞMELERİNİN TARİHSEL GELİŞİM SÜRECİNDE DEĞERLENDİRİLMESİ

Tarihsel gelişim süreci incelendiğinde şirket birleşmeleri ilk olarak 19. yüzyılın sonlarında Amerika Birleşik Devletleri'nde gerçekleştirilmeye başlanmıştır (Sarıkamış, 2003: 41). Zamanla sadece Amerika Birleşik Devletleri'nde değil diğer ülkelerde de işletmeler arası sinerji oluşturmak, rekabet avantajı sağlamak, pazar alanlarını genişletmek gibi çeşitli stratejik amaçlarla işletmelerin birleşme yoluna gittikleri görülmektedir. Şirket birleşmeleri literatürde 5 döneme ayrılmaktadır.

1.4.1. Birinci Dönem (Dalga) 1897–1904

İlk birleşme dalgası 1883 yılında yaşanan Depresyon'dan sonra gerçekleşmiştir. Bu birleşmeler bütün büyük madencilik ve imalat endüstrilerini etkilemesine rağmen bazı endüstrilerde açık bir şekilde birleşme faaliyetlerinin daha yüksek oranda gerçekleştiği görülmüştür (Nelson, 1959; Akt: Gaughan, 2007: 30). En büyük birleşme faaliyetleri ana metaller, gıda ürünleri, petrol ürünleri, kimyasal maddeler, ulaşım teçhizatları, işlenmiş metal ürünler, makine ve taş kömürü üretimi yapan endüstri alanlarında yaşanmıştır. Bu endüstriler birinci dönemde gerçekleştirilen tüm birleşmelerin üçte ikisini oluşturmaktadır (Gaughan, 2007: 30). Günümüzde küresel pazarda faaliyet gösteren Dupont, Standart Oil, General Electric gibi büyük işletmeler de birinci dönemde gerçekleşen devralmaların sonucunda oluşmuştur (Sarıkamış, 2003: 82).

1897 ve 1904 yıllarında gerçekleşen birinci dönem şirket birleşmeleri Şekil 1'de gösterilmiştir. 1897 yılında 69 şirket birleşmesi, 1898 yılında 303 şirket birleşmesi yaşanmıştır. Bu dönemde en fazla 1899 yılında 1.208 şirket birleşmesi gerçekleşmiştir. Şirketlerin birleşmelerinde daha sonraki yıllarda ise şekilde de görülebileceği gibi düşüşler olmuştur. 1900 yılında 340 şirket birleşmesi, 1901 yılında 423 şirket birleşmesi, 1902 yılında 379 şirket birleşmesi, 1903 yılında 142 şirket birleşmesi ve 1904 yılında ise 79 şirket birleşmesi olmuştur. Toplamda bu dönemde 2.943 şirket birleşmesi gerçekleşmiştir (Gaughan, 2007: 31).



Şekil 1: 1897-1904 Dönemi Şirket Birleşmeleri

Aynı sektörde faaliyet gösteren, aynı ürün veya hizmeti üreten işletmeler rekabeti kısıtlamak, pazar paylarını artırmak amacıyla yatay birleşme faaliyetlerinde bulunmuşlardır. Bu dönem tekelleşme niteliği taşıdığı için “monopolistik dalga” olarak da ifade edilmektedir (Arslan, 2004: 37-38).

1.4.2. İkinci Dönem (Dalga) 1916-1929

İkinci birleşme dalgası 1916 yılında başlamış ve 1929 yılında yaşanan Ekonomik Kriz’e kadar devam etmiştir (Gaughan, 2001b: 4).

Birinci birleşme dönemi monopollerin (tekellerin) oluşmasına, ikinci birleşme dönemi ise oligopolün (monopolü rekabetin) meydana gelmesine neden olmuştur (Eyceyurt ve Serçemeli, 2013: 162).

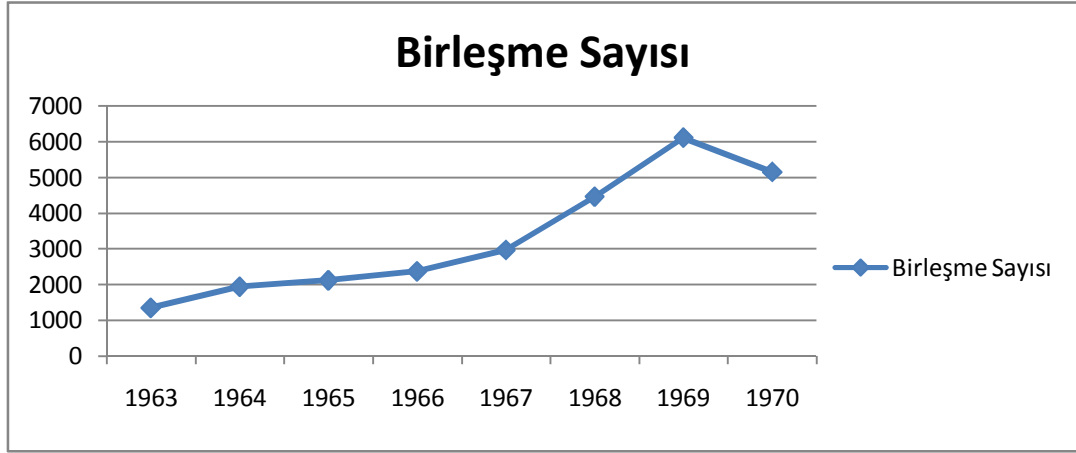
Günümüzde hâlâ faaliyet gösteren sektörde öncü olan General Motors, IBM, John Deere ve Union Carbide Corporation şirketlerinin oluşumlarına bu dönemde tanık olunmuştur. 1926-1930 yılları arasında 4.600 şirket birleşmesi gerçekleşmiş ve 1919-1930 yılları arasında imalat, madencilik, bankacılık ve kamu hizmeti veren sektörlerde 1.200 şirket yok olmuştur (Gaughan, 2002: 29-30).

1.4.3. Üçüncü Dönem (Dalga) 1963-1969

Üçüncü dönemde şirket birleşmeleri farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin büyüme ve risklerini paylaşırma isteği amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu tür birleşmeler aykırı birleşme olarak ifade edilmektedir (Arslan, 2004: 38). İşletmeler arasında sektörel bazlı birleşme olmadığı için endüstriyel alanda yoğunlaşma yaşanmamıştır. Bu sebeple dönem içerisinde çok fazla birleşme faaliyeti gerçekleşmesine rağmen farklı sektörlerdeki rekabet derecesi önemli ölçüde etkili olmamıştır (Eyceyurt ve Serçemeli, 2013: 163).

Üçüncü birleşme döneminde diğer dönemlere göre daha fazla birleşme yaşanmıştır. Şekil 2’de de görüldüğü gibi bu süreç içerisinde birleşen şirketlerin sayısı artmaya devam etmiştir. 1963 yılında 1.361 birleşme, 1964 yılında 1.950 birleşme, 1965 yılında 2.125 birleşme, 1966 yılında 2.377 birleşme, 1967 yılında 2.975 birleşme, 1968 yılında 4.462 birleşme gerçekleşmiş olup en fazla 1969 yılında 6.107 şirket birleşmesi yaşanmıştır. 1970 yılında 5.152 birleşme gerçekleşmiş ve

önceki yıla göre düşüş olmuştur. Dönem içerisinde toplam 26.509 şirket birleşmesi yaşanmıştır (Gaughan, 2007: 40).



Şekil 2: 1963-1969 Dönemi Şirket Birleşmeleri

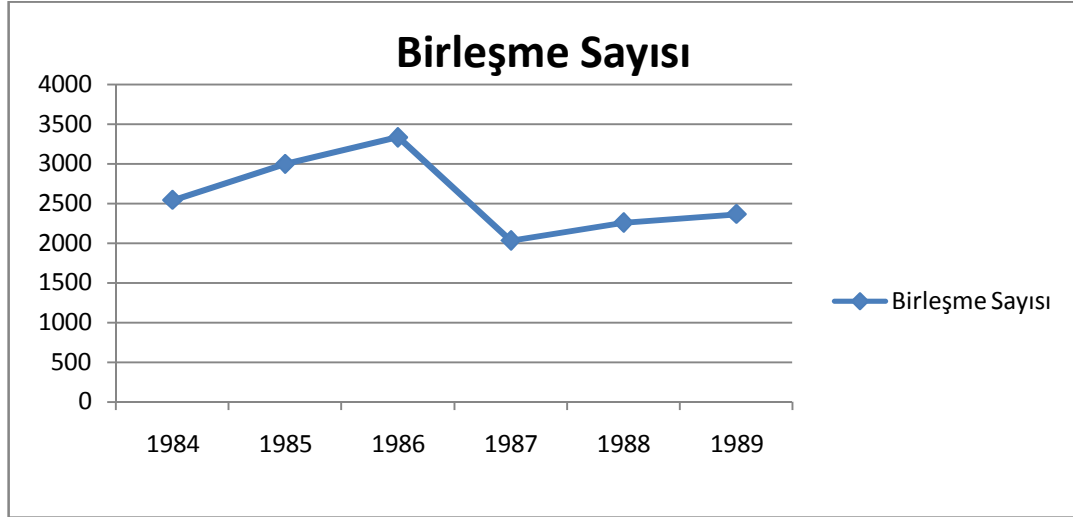
Birinci ve ikinci dönemlerde gerçekleşen yatay ve dikey birleşmelerin sonucunda tekelleşmeyi engelleyecek yasal düzenlemelerin yeterli olmaması oligopolün oluşmasına neden olmuştur (Sarıkamış, 2003: 85). 1963-1972 yılları arasındaki birleşmelerin %12,4'ü yatay birleşme, %7,8'i dikey birleşme ve %79,8'i de karma birleşmelerden oluşmaktadır (Ravenscraft ve Scherer, 1987: 23). Bu değişikliğin nedeni ise yatay ve dikey birleşmeler üzerindeki sıkılaştırılmış antitröst kontrollerine yönelik olarak Clayton Yasası etkili olmuştur (Du Boff ve Herman, 1989: 118).

1.4.4. Dördüncü Dönem (Dalga) 1984-1989

Dördüncü birleşme dönemini ilk üç dönemden ayıran temel etken işletmeler arasında gerçekleşen dostça olmayan ele geçirme faaliyetleridir. Bu dönemin diğer bir özelliği ise birleşme ve devralmalar için büyük işletmelerin tercih edilmesi olmuştur (Eyceyurt ve Serçemeli, 2013: 163).

1970'li yıllardan 1980'li yıllara kadar şirket birleşme ve devir almalarda gerçekleşen düşüşler 1981 yılında tersine dönüp hız kazanmıştır (Eyceyurt ve Serçemeli, 2013:163). 1984 yılında 2.543 şirket birleşmesi, 1985 yılında 3.001 şirket birleşmesi ve 1986 yılında 3.336 şirket birleşmesi gerçekleştirilmiştir. Şekil 3'te görüldüğü gibi 1986 yılına kadar birleşmelerde artış görülürken 1986-1987 yılları

arasında şiddetli bir düşüş yaşanmış olup 1987 yılında 2.032 şirket birleşmesi gerçekleşmiştir. Daha sonra ilerleyen yıllarda birleşmelerde yaşanan artış devam etmiştir. 1988 yılında 2.258 şirket birleşmesi ve 1989 yılında 2.366 şirket birleşmesi gerçekleştirilmiştir (Gaughan, 2007: 54).



Şekil 3: 1984-1989 Dönemi Şirket Birleşmeleri

1981-1989 yılları arasında gerçekleşen en büyük 10 şirket satın almaları Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1: 1981-1989 Yıllarındaki En Büyük 10 Şirket Satın Almaları

Yıl	Satın Alan Şirket	Hedef Şirket	Fiyat (Milyar \$)
1988	Kohlberg Kravis	RJR Nabisco	25.1
1984	Chevron	Gulf Oil	13.3
1988	Philip Morris	Kraft	13.1
1989	Bristol Myers	Squibb	12.5
1984	Texaco	Getty Oil	10.1
1981	DuPont	Conoco	8.0
1987	British Petroleum	Standart Oil of Ohio	7.8
1981	U.S. Steel	Marathon Oil	6.6
1988	Campeau	Federated Stores	6.5
1986	Kohlberg Kravis	Beatrice	6.2

Kaynak: Gaughan, P.A. (2007: 56).

1.4.5. Beşinci Dönem (Dalga) 1993-...

1990'lı yılların başından itibaren şirket birleşme ve satın alma faaliyetlerinin artmasıyla birlikte 5. Dönem başlamıştır. Kısa vadeli kâr elde etme yerine büyümenin amaçlanması, dostça olmayan ele geçirme yöntemlerinin azalması, şirketlerin içsel büyümelerinin zaman ve kaynak tasarrufu sağlaması gibi avantajlarla birleşmeler tercih edilmiştir. Beşinci dönemde birleşmeler bankacılık, telekomünikasyon, enerji, sağlık, ilaç, biyoteknoloji sektörlerinde yoğunlaşmıştır (Uzun, 2010: 74 ; Reed ve Lajoux, 1999; Akt: Yılgör, 2002: 122).

Diğer birleşme dalgalarının aksine bu dönemde Amerika Birleşik Devletleri dışındaki ülkelerde gerçekleştirilen birleşmeler de geniş ölçeklidir (Gaughan, 2001a: 3).

Tablo 2'de ABD, Birleşik Krallık, Almanya, Fransa, Kanada, Japonya'nın birleşme ve satın alma büyüklüklerinin 1990-2000 yıllarını kapsayan 10 yıllık süreçte özellikle ikinci yarıyıldan sonra oldukça hızlı bir şekilde arttığı gösterilmektedir. Bu dönem içerisinde en fazla ABD'de birleşme ve satın alma faaliyetlerinin gerçekleşmiştir.

Tablo 2: Ülkelere Göre Birleşme ve Satın Alma Büyüklükleri (Milyar \$)

Yıllar	ABD	Birleşik Krallık	Almanya	Fransa	Kanada	Japonya
1990	301.3	99.3	17.1	19.6	25.3	14.2
1991	205.7	67.5	18.6	26.4	13.7	6.6
1992	216.9	51.5	19.0	28.1	13.1	4.2
1993	347.7	42.6	15.6	23.3	18.1	6.5
1994	483.8	52.6	10.4	29.6	26.0	5.3
1995	734.6	157.7	17.3	23.6	36.1	40.4
1996	930.8	133.9	14.9	59.3	49.9	12.0
1997	1,248.1	178.0	62.8	87.1	63.4	20.1
1998	2,009.2	214.2	68.5	103.8	94.6	25.7
1999	2,149.9	434.0	339.2	313.4	97.5	202.1
2000	2,073.2	473.7	174.8	88.7	230.2	108.8

Kaynak: Gaughan, P.A. (2002: 54).

Dünya genelinde 2010-2014 yılları arası dikkat çeken önemli birleşme ve satın almalar işlem değerleriyle birlikte Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3: 2010-2014 Yıllarında Gerçekleşen Önemli Birleşme ve Satın Almalar

Yıl	Satın Alan	Satın Alınan	İşlem Değeri (ABD Milyar \$)
2011	Google	Motorola Mobility	9.8
2011	Microsoft Corporation	Skype	8.5
2011	Berkshire Hathaway	Lubrizol	9.22
2012	Deutsche Telekom	MetroPCS	29
2013	Softbank	Sprint Corporation	21.6
2013	Berkshire Hathaway	H. J. Heinz Company	28
2013	Microsoft Corporation	Nokia Handset & Services Business	7.2
2014	Facebook	WhatsApp	19

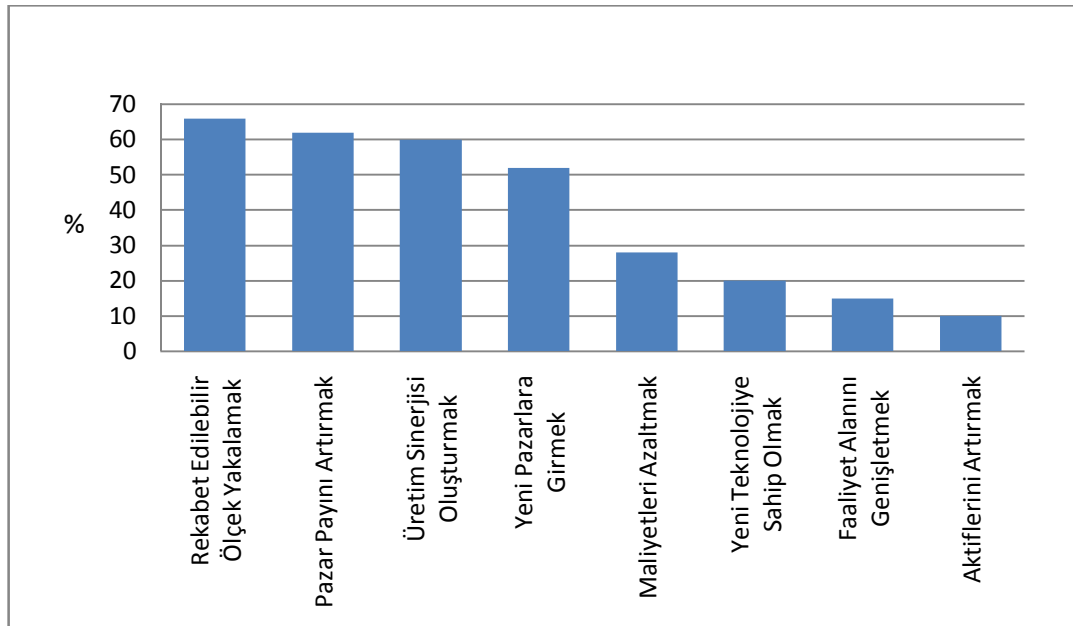
Kaynak: https://en.wikipedia.org/wiki/Mergers_and_acquisitions

Şirket birleşmelerinin tarihsel süreci literatürde 5 döneme ayrılmakla birlikte son yıllarda yayımlanan kaynaklarda 2000'li yıllardan sonrası 6. dönem (dalga) olarak ifade edilmektedir. Erişilebilen bu kaynaklar şunlardır: Gregoriou, G. N.ve Renneboog, L. (2007), Understanding Mergers and Acquisitions: Activity Since 1990; Moeller, S. ve Brady, C. (2007), Intelligent M&A: Navigating the Mergers and Acquisitions Minefield; Gaughan, P.A. (2011), Mergers, Acquisitions and Corporate Restructurings; DePamphilis, D.M. (2014), Mergers, Acquisitions, and Other Restructuring Activities; Lasher, W.R. (2014), Practical Financial Management; Sözeri, C. (2009), Türkiye'de Medya Sektöründe Uluslar Arası Şirket Birleşmeleri; Uzun, O. (2010), Başarılı Şirket Birleşmelerinin Performanslarının Ölçümü; İlarıslan, K. (2011), Birleşme ve Satın Almaların Finansal Oranlar Yoluyla İşletmelerin Finansal Performansı Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi, wikipedia.

1.5. ŞİRKET BİRLEŞMELERİNİN NEDENLERİ

Günümüzde işletmeler küresel rekabet ortamında faaliyetlerini sürdürebilmek, yeni pazarlara girmek ve mevcut pazar paylarını artırabilmek için sahip oldukları kaynaklarla içsel büyüme yerine genellikle aynı veya farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerle birleşme yoluna gitmektedirler. İşletmeleri birleşmeye yönelten genel nedenlerin ise ekonomik, hukuki, yönetsel ve rekabete dayalı faktörler olduğu düşünülmektedir. İşletmeler birleşme sonucunda oluşan sinerjiyle maliyetleri düşürmek, rakiplerin sayısını azaltmak, verimliliği ve piyasa gücünü artırmayı hedefledikleri görülmektedir.

Şekil 4’te 2000 yılında Watson Wyatt Worldwide tarafından Avrupa’daki işletmeler üzerinde uygulanan “Birleşme ve Satın Almalar Araştırması 2000” sonuçları gösterilmektedir. Bu şekle göre işletme birleşme ve satın almalarını en çok etkileyen faktör rekabet edilebilir ölçek yakalamaktır. İşletmelerin pazar payını artırmak, üretim sinerjisi oluşturmak ve yeni pazarlara girme isteği de önemli derecede etkili olmaktadır. Birleşmeyi etkileyen diğer faktörler ise maliyetleri azaltmak, yeni teknolojiye sahip olmak, faaliyet alanını genişletmek ve aktiflerini artırmaktır (<http://www.watsonwyatt.com>; Akt: Arslan, 2004: 39-40).



Şekil 4: İşletmelerin Birleşme ve Satın Alma Nedenleri

1.5.1. Sinerji

İşletme birleşmelerinde sinerjik etki, birleşme sonrasında oluşan toplam ekonomik gücün işletmelerin birbirinden bağımsız olarak faaliyet gösterirken sahip olduğu güçten daha fazla ekonomik değer yaratmasıdır. Genel olarak $2+2=5$ olarak ifade edilen bu sinerji etkisi, genel durumun yani bütünün kendisini oluşturan alt parçaların toplamından daha yüksek bir değer oluşturması şeklinde açıklanmaktadır (Berk, 2000: 462).

Diğer bir ifadeyle sinerjiyi formül oluşturarak açıklamak gerekirse (Çelik, 1999: 31);

$$\text{Sinerji} = V_{AB} - (V_A + V_B)$$

V_{AB} : Birleşme sonrası oluşan AB işletmesinin değeri,

V_A : Birleşme öncesi A işletmesinin değeri,

V_B : Birleşme öncesi B işletmesinin değerini ifade etmektedir.

İşletmelerin sinerji etkisi genellikle aşağıda belirtilen etkenlerden kaynaklanmaktadır (Çelik, 1999: 8-9):

- *Büyümleri sonucunda yetenekli yönetici ve personel çalıştırma olanaklarının artması:* İşletmelerin iş hacimlerinin artmasıyla birlikte sektördeki ortalama ücretlerde artmaktadır. Bunun sonucu olarak işletmeler de daha fazla ücret ödeyerek yetenekli yönetici ve personel istihdam edebilmektedirler.

- *İşletme riskinin azaltılması:* İşletmeler ürün çeşitlendirmesini büyüme stratejiyle daha kolay uygulayabilirler. Böylelikle işletmenin riskleri de dağıtılabilir.

- *Büyük ölçekte faaliyette bulunmanın maliyetleri azaltması:* İşletmelerin büyük ölçekte faaliyette bulunması sonucu diğer koşullar sabit iken maliyetlerin azalmasıyla iç ve dış pazarda rekabet etme gücü artmaktadır.

- *Araştırma ve geliştirme (ar-ge) faaliyetlerinin daha ekonomik ve etkin şekilde yürütülmesi:* Büyük ölçekli işletmeler araştırma ve geliştirme faaliyetlerine daha fazla fon ayırdıkları için daha çok yenilik yapabilmektedirler. Ayrıca büyük işletmeler güçlü sermayeleri gereği yüksek ücret ödeyerek işinde uzmanlaşmış personellerle çalışabilme imkânı bulabildiği için araştırma ve geliştirme çalışmaları

istenilen düzeyde yapılabilmektedir. Küçük ölçekli işletmeler de bazen büyük işletmelerin devrettikleri yenilikleri biraz daha geliştirerek kullanmaktadırlar.

- *Şirket değerlemesinde kullanılan iskonto oranının düşmesi:* Büyük ölçekli işletmeler değerlendirilirken nakit akımları çoğu zaman daha düşük oranda iskonto edilir. Bu da işletmelerin pazar değerinin yüksek hesaplanmasına neden olur.

1.5.2. Ölçek Ekonomisi

İşletmelerin büyüklük veya üretim hacmindeki artışa bağlı olarak elde ettiği olumlu etkilere “ölçek ekonomisi” denilmektedir. İşletmenin ölçeğini artırarak uzun dönem ortalama maliyetlerin optimal yani en uygun seviyeye gelinceye kadar azalması bu olumlu etkiyi açıklamaktadır. Ancak şirket ölçeği bu seviyeden sonra artırılmaya devam edildiğinde ise negatif ölçek ekonomileri ortaya çıkmaktadır (Ross, Westerfield ve Jaffe, 1993; Akt: Çelik, 1999: 38-39).

Ölçek ekonomilerinden yararlanma en fazla yatay birleşmelerde görülmektedir (Van Horne 1976; Akt: Aydın, 1990: 15). Dikey birleşmelerde ise işletmeler ileriye doğru birleşmeyle dağıtım kanallarını veya geriye doğru birleşmeyle işletmeye hammadde sunan kaynakları veya ikisini birlikte denetim altında tutabileceği için ölçek ekonomilerinden yararlanabilirler (Akay, 1997: 16). Farklı sektörlerdeki işletmelerin birleşmesiyle oluşan karma birleşmelerde ölçek ekonomilerinden yararlanma daha kısıtlıdır (Akay, 1997: 16).

Birleşme ve devralma sonucu gerçekleşen ölçek ekonomilerinin işletmelere sağlayacağı faydalar aşağıda sıralanmıştır (Aşıkoğlu vd., 2010: 323);

- Üretim ve satış sürecinde tekrarlanan sabit maliyetlerin kaldırılmasını ve böylece işletmenin etkinliğinin artmasını sağlar,
- Birleşme ve devralma sonucu işletmelerin rekabet edebilme gücü artar,
- İşletmelerin büyümelerine bağlı olarak üretim kapasiteleri arttığı için daha fazla miktarlarda alım yapıldığından girdileri daha ucuza alabilirler,
- Birleşme ve devralmalar teknik bilgi akışını sağlar ve araştırma geliştirme projelerinin uygulanmasını imkân vermektedir,
- Birleşme ve devralmalar, aynı faaliyetleri gösteren birimlerin birleştirilmesiyle örgütlenmede tasarruf sağlar.

1.5.3. Küreselleşme

Küreselleşme, ülkeler arasındaki ekonomik ve siyasal sınırların önemini kaybetmesi, uluslararası ticaretin yaygınlaşması, emek ve sermaye hareketlerinin artması, teknolojinin hızla değişmesi sonucu ülkelerin ekonomik, sosyal, siyasal ve kültürel açıdan birbirlerine yakınlaşmasıdır. Günümüzde “yeni dünya düzeni” ve “evrensel köy” gibi farklı ifadelerle de kullanılmaktadır (Olgun, 2006: 143).

Küreselleşmeyle ülkelerin coğrafi sınırlarının aşılması sonucu dünya tek bir pazar haline gelmiştir. İşletmelerin varlıklarını devam ettirebilmek ve başarılı olabilmek için sadece yerel pazarda değil uluslararası pazarlarda da rekabet stratejilerini etkin bir biçimde kullanmaları gerekmektedir. Küresel rekabet ortamında işletmeler uluslararası iş birliği anlaşmaları veya şirket birleşmeleri yoluyla pazar alanlarını genişletebilirler.

1.5.4. Yeni Pazara Girme

İşletmeler birleşme yoluyla ulusal ve uluslararası yeni pazarlara daha kolay ve daha hızlı girebilmektedirler. Yeni alanlarda faaliyet göstermek isteyen ancak yeterli bilgi, yetenek ve ulaşım ağına sahip olamayan işletmelerin yeni alanlara girmesi riskli ve maliyetlidir (Samuels, Wilkes ve Brayshaw, 1995; Akt: Çelik, 1999: 57). Bu nedenle yeni pazarlarla girmek isteyen işletmeler sıfırdan bir işletme kurmanın maliyetlerine katlanmak yerine pazarda faaliyet gösteren tecrübeli işletmelerle birleşme yolunu tercih edebilirler.

1.5.5. Çeşitlendirme

Çeşitlendirme, bir işletmenin çalışma alanındaki endüstrilerin sayısının arttırmasını ifade etmektedir. İşletmelerin çeşitlendirme yoluyla büyümelerinin ekonomik ve hukuki nedenleri bulunmaktadır. Örneğin, kamu yararını korumak için tekelleşmeyi önlemeye yönelik yasal düzenlemeler nedeniyle aynı sektördeki birleşmelere izin verilmeyebilir. Büyümek isteyen işletmeler böyle durumlarda başka sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerle birleşmeyi tercih edebilirler (Çelik, 1999: 40).

İşletmelerin yeni bir üretim alanına girmesi hem maliyetli hem de riskli olabilir. Bu yüzden işletmeler mevcut faaliyet alanlarının dışında daha kârlı

olabilecek sektörlere girebilmek ve atıl fonları daha etkili kullanabilmek için alanında uzmanlaşmış işletmelerle çeşitlendirme yoluyla birleşebilirler.

1.5.6. Riskleri Azaltmak

İşletmeler sadece bir alanda uzmanlaşıp değişen piyasa koşullarına uyum sağlayamadığında büyük bir zorlukla karşılaşmaktadırlar. Bu yüzden riski dağıtmak amacıyla çeşitlendirme yoluyla farklı alanlarda faaliyet gösteren işletmelerle birleşmektedirler. Aynı sektörde faaliyet gösteren işletmelerin birleşmesi durumunda işletmelerin birlikte fiyat belirlemesi, üretim ve satış stratejilerini izlemesiyle de bazı riskler ortadan kalkmaktadır (Büker vd., 2010: 607).

1.5.7. Rekabeti Azaltmak

İşletmeler büyümek, genişlemek veya varlıklarını devam ettirebilmek için diğer işletmelerle sürekli rekabet halindedirler. Aynı sektörde bulunan işletmeler rekabeti ortadan kaldırmak, tekelci birlikler oluşturarak pazar koşullarından yararlanmak ve toplam arzın büyük bir bölümüne sahip olmak için işletmeler birleşmeyi tercih edebilirler (Aşıkoğlu vd., 2010: 321).

Aynı iş kolunda faaliyette bulunan işletmelerin birleşmesi rekabetin azaltılmasına ve monopol oluşmasına neden olabilir. Bu durumu engellemek ve rekabeti korumak için ülkeler yasal sınırlamalar getirebilir. Türkiye’de bu görevi Rekabet Kurumu yerine getirmektedir.

1.5.8. Finansal Nedenler

Büyümek isteyen ancak yeterli birikime sahip olmayan veya çeşitli nedenlerle finansman zorluğu çeken işletmeler faaliyetlerini devam ettirebilmek için diğer işletmelerle birleşebilirler.

Genel olarak küçük ve orta ölçekteki işletmeler sahip oldukları kaynaklarla içsel büyümede sorun yaşamaktadırlar. Bu nedenle büyük ölçekli işletmelerin büyüme tekliflerini kabul etmektedirler (Ceylan, 1995: 257). İşletmelerin birleşmeleri sonucunda finansal bakımdan daha büyük bir işletme meydana gelmektedir. Sermaye piyasasına da girme imkânı bulan büyük işletmeler burada düşük maliyetlerle fon sağlayabilmektedirler (Büker vd., 2010: 606). İşletmelerin birleşmeleriyle ortaya çıkan borçlanma kapasitesi bu süreci gerçekleştiren

işletmelerin ayrı ayrı borçlanma kapasitelerinden daha yüksek olmaktadır. Birleşmeler, işletmelerin uygun şartlarda yeni finansal kaynak bulma imkânını da kolaylaştırmaktadır (Berk, 2000: 464).

1.5.9. Vergi Avantajlarından Yararlanmak

Birleşmeye taraf olan biri kârla diğeri zararla çalışan işletmelerin birleşmeleri durumunda kârla çalışan işletmenin faaliyet kârı ile zararla çalışan işletmenin faaliyet zararı aynı mali tablolar içerisinde bulunacağı için vergi matrahının düşürülmesi ve ödenmesi gereken verginin azaltılması mümkün olmaktadır (Büker vd., 2010: 606).

İşletme ortaklarının ödeyecek olduğu kişisel vergiler de birleşme kararının alınmasında etkili olmaktadır. İşletme mevcut nakit imkânlarıyla yeterli yatırım yapma durumuna sahip değilse söz konusu nakit fazlasını ortaklarına kâr payı dağıtmak yerine başka bir işletmeyi satın alarak birleşme gerçekleştirebilir (Akgüç, 1998: 897). Ayrıca bu şekilde işletmenin iş hacmi de artmaktadır.

1.5.10. Teknoloji

Günümüzde teknolojiye her geçen gün yeni bir ilerleme gerçekleştirilmektedir. Bu durum işletmelere büyük fırsatlar sunmaktadır. Örneğin, işletmeler internet sayesinde pazarlama faaliyetlerini gerçekleştirebilir ve sipariş alabilirler, daha fazla müşteri kitlesine ulaşabilirler, dış çevreyle iletişim daha kolay olacağı için zaman tasarrufu sağlanabilirler. Ancak işletmeler küresel pazarda rekabetçi güçlerini artırmak ve varlıklarını devam ettirebilmek için teknolojiyi de yakından takip etmek durumundadırlar. Bunun için işletmeler araştırma-geliştirme faaliyetlerine ağırlık vermeleri gerekmektedir.

1.5.11. Değerli Sınai Haklara Sahip Olmak

İşletmeler marka, patent, lisans gibi değerli sınai haklara sahip olan işletmelerle birleşip onların isim haklarını da kullanarak pazar güçlerinden yararlanabilirler.

İşletmeler yeni buluşlarını artırabilmek ya da patent haklarından dolayı ilerleyen zamanlarda kendilerine sorun oluşturabilecek işletmeleri satın alarak patent durumlarını güçlendirebilir ve gelecekte oluşacak olan rekabeti engelleyebilir (Akgüç, 1998: 896).

1.5.12. Psikolojik Nedenler

İşletme birleşmeleri genellikle rekabeti ve riski azaltmak, sinerji oluşturmak, ölçek ekonomilerinden yararlanmak, vergi avantajlarından yararlanmak için gerçekleştirilse de psikolojik nedenler de bu süreçte etkili olmaktadır.

Psikolojik nedenler kişilerin daha büyük işletmeleri yönetme ve yeteneklerini gösterme isteği, işletmelerinin varlıklarını garanti altına almak, çevredeki gelişmeleri takip edemeyip geride kalma korkusu etkili olmaktadır (Aşıkoğlu vd., 2010: 326). Ayrıca işletmenin piyasadaki itibarından yararlanmak istemek de işletme birleşmelerinde psikolojik nedenler arasında yer alabilir.

1.5.13. Yetenekli Bir Yönetime Sahip Olmak

Mevcut yönetimin işletme için yeterince başarılı olamaması ve uzman bir yöneticiyle çalışmak için de uygun imkânın sunulamaması gibi sorunlara çözüm bulmak için işletmeler vizyon sahibi yetenekli bir yönetim yapısı bulunan diğer işletmelerle birleşebilir.

Yönetim sorunları yaşayan ve bu sorunları tek başına çözme olanağı bulunmayan işletmeler iki durumla karşı karşıya kalmaktadırlar. Birincisi işletmelerin mevcut yapıyla durağanlığa ya da küçülerek faaliyetlerini devam ettirebilmeleri, diğeri ise yukarıda da ifade edildiği gibi yetenekli yönetim yapısı bulunan işletmelerle birleşmektir (Akgüç, 1998: 895).

Az sayıda yönetici ile yönetilen küçük ölçekli işletmelerde zamanla yönetim şekli ve kadrosu yetersiz kalabilmekte ve bu yüzden yetenekli yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır. İşletmenin ihtiyaç duyulan personeli istihdam edemeyeceği durumlarda başka işletmelerle birleşilmektedir. Ayrıca iş akışının yavaş ilerlediği bürokratik bir yönetime sahip olan büyük ölçekli işletmeler de aktif ve vizyon sahibi yöneticilere ihtiyaç duyabilmektedir. Bunun için istenilen yönetici kadrosuna sahip olan hızla büyüyen işletmelerle birleşilmektedir (Akgüç, 1998: 895-896).

1.5.14. Birleşmenin İç Büyümeye Göre Daha Avantajlı Olması

İşletmeler sahip oldukları kendi imkânlarıyla büyümeleri genellikle daha zor ve zaman alıcı olmaktadır. Yeni bir sektöre girerek iş alanını genişletmek isteyen işletmeler pazardaki mevcut rakiplerle rekabet etmek zorunda kalacağı için içsel

büyüme yerine o alanda faaliyet gösteren bir işletmeyle birleşerek hem maliyetlerini azaltırlar hem de daha kısa sürede pazara girmiş olurlar.

Birleşerek büyümenin iç büyümeye göre bazı avantajları bulunmaktadır. Bu avantajlar aşağıdaki gibi özetlenebilir (Akgüç, 1998: 898-900):

- Büyümenin daha hızlı gerçekleşmesi ve büyümede dengenin oluşturulabilmesi,
- Maliyetlerin daha düşük olması,
- Finansal kaynak bulmada kolaylık,
- Riskin daha az olması,
- İşletmelerarası rekabetin azaltılması.

1.6. ŞİRKETLERİN BİRLEŞME SÜRECİ

Şirketler büyümek için birleşme kararı aldıklarında bu süreci iyi bir şekilde değerlendirmeleri gerekmektedir. Uygulamada birleşmeler her zaman başarılı bir şekilde sonuçlanmayabilir. Şirket birleşmeleri tarafların karşılıklı beklentilerini gerçekleştirilememesi durumunda başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Bu durumun temel nedeni şirketlerin birleşme öncesi döneme gerektiği kadar önem vermemiş olmasından kaynaklanmaktadır. Birleşmenin başarıyla tamamlanması için bu sürecin tüm aşamalarının tek tek ayrıntılı olarak değerlendirilmesi gerekmektedir (Çelik, 1999: 59).

Başarılı bir birleşme süreci için gerekli olan adımlar Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4: Başarılı Bir Birleşme Programı İçin Adımlar
Birleşme Öncesi Aşamanın Yönetimi

Personelin gizlilik konusunda eğitimi
İşletmenin kendi değerini belirlemesi
Değer ekleme yaklaşımının tanımlanması
Endüstri yapısını anlamak ve merkez işi desteklemek
Ölçek ekonomisinden yararlanmak
Teknoloji veya yetenek transferini gerçekleştirmek

Başarılı Bir Birleşme Programı İçin Adımlar (Devamı)

Adayları Elemek

Eleme kriterlerini belirlemek

Yatırım bankalarının nasıl kullanılacağına karar vermek

Fırsat üstünlüğü

Kamu işletmeleri, işletmelerin bölümleri ve özel işletmelerin dikkate alınması

Kalan Adayların Belirlenmesi

Ele geçirme priminin nasıl telafi edileceğini tam olarak belirlemek

Gerçek sinerjiyi belirlemek

Yeniden yapılandırma planına karar vermek

Finansal yöneticilik fırsatlarına karar vermek

Anlaşmayı Müzakere Etmek

Maksimum fiyatı belirlemek ve ona sadık kalmak

Zemini anlamak ve değer transferini teşvik etmek

Üçüncü bir işletme tarafından ödenebilecek fiyatı belirlemek

Anlaşma stratejisi kurmak

Yeterli dikkati göstermek

Birleşme Sonrası Bütünleşmenin Yönetimi

Mümkün olduğunca hızlı davranmak

Sürecin idaresine dikkat etmek

Kaynak: Gökbel, S. A. (2004: 218).

Şirket birleşmelerinde “ayrıntılı inceleme” hedef şirketin yasal durumunun, finansal yapısının ve beşeri özelliklerinin incelenmesidir. Ayrıca birleşilmek istenen şirketin organizasyon yapısı, personelin nitelikleri, işletme hakkındaki gerekli bilgi ve belgeler toplanmasıyla şirketin üstünlükleri ve zayıflıkları tespit edilmiş olur (Arslan, 2003: 1). Böylelikle birleşme sürecinin işletmelere sunacağı avantajlar ve dezavantajlar da belirlenmiş olmaktadır.

Şirket birleşmeleri genellikle 3 aşamada gerçekleşmektedir (Green, 1990; Akt: Çelik, 1999: 59):

- Birleşmenin planlanması,
- Birleşilecek şirketlerin araştırılması ve seçilmesi,
- Belirlenen şirket ile görüşme.

1.6.1. Birleşmenin Planlanması

Birleşme şirketler için riskli ve maliyetli bir süreçtir. Birleşme kararı yöneticileri, personelleri, tüketicileri, yatırımcıları ve işletmenin bulunduğu çevreyi etkilemektedir (Aydın, 1990: 40). Şirketler tüm koşulları ayrıntılı bir şekilde değerlendirip buna bağlı olarak amaçlarını belirlemeleri gerekmektedir.

Birleşme sürecinin ilk aşaması olan planlama sırasında aşağıdaki adımların gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Çelik, 1999: 62):

- Şirketin uzun vadeli amaçlarının tespit edilmesi,
- Belirlenen amaçların gerçekleştirilmesi için araçların seçilmesi,
- Birleşmenin şirketin uzun vadeli amaçlarıyla uygunluğunun araştırılması,
- Aday şirketleri analiz etmek için uygun standartların saptanması.

1.6.2. Birleşilecek Şirketlerin Araştırılması ve Seçilmesi

Şirketler belirlemiş oldukları standartlarla birleşme için en uygun aday şirketi ararlar. Bu standartlara uyan aday şirketin bulunması zordur ancak aranan niteliklerin altında ve üstünde olan şirketler belirlenebilmektedir. En uygun aday şirketin bulunmasıyla birlikte şirketin sahip olamadığı bütünleştirici gücü elde etmesi mümkün olmaktadır. Böylelikle şirketin zayıflıkları da birleşilmek istenen hedef şirketin güçlü yönleriyle tamamlanmaktadır (Simmons, 1988; Akt: Çelik, 1999: 64-65). Birleşmek isteyen şirketlerin aday seçimi ve değerlendirme süreçleri uzun bir zaman alabilir. Ancak detaylı bir araştırma yapılmadan oluşan birleşmeler de başarısızlıkla sonuçlanabilir.

Birleşilmek istenen hedef şirket veya şirketler belirlendikten sonra şirketlerin güçlü ve zayıf yönleri tespit edilir. Muhasebe kayıtları ve fiili incelemeler şirkete ait önemli bilgiler sunmaktadır. Bu belgelerden sağlanacak bilgiler şöyle sıralanabilir (Okka, 2009: 893):

- Şirketin büyüklüğü, aktif, pasif, likitide ve borç durumları ve borçların vadesi,
- Şirketin pazar, defter, işleyen teşebbüs ve iflas değerleri,
- Şirkete ait hisse senetlerinin pazar fiyatları ve son 5 yıl içinde gösterdiği durum, kâr payı dağıtım politikası ve fiyat/kazanç oranları,
- Şirketin büyüme hızı, birleşmeden sonra oluşacak fiyat/kazanç oranı, hisse başına kâr, kaç yıl içerisinde büyümeden önceki hisse başına düşen kâra tekrar ulaşılacağı,
- Sinerjik etki,
- Hedef şirketin personelinin değerlendirilmesi ve atıl personelin durumu,
- Birleşmenin nasıl uygulanacağı,
- Birleşme sonunda oluşacak vergi durumu,
- Şirketin yararına olacak birleşme türünün tespiti,
- Birleşmenin nasıl finanse edileceği gibi konuları içermektedir.

1.6.3. Belirlenen Şirket İle Görüşme

Aday şirketlerle ilgili gerekli araştırmalar yapıldıktan sonra hedef şirkete birleşme teklif edilir. Bu teklif birleşmeye ilişkin görüşleri ve ödeme yöntemleriyle ilgili bilgileri içermektedir. Hedef şirket açıklamaları inceleyip birleşmeyi kabul etme ve reddetme hakkına sahip olduğu gibi bazı maddeleri tekrar görüşmek de isteyebilir. Hedef şirket birleşme teklifini kabul etmemesi durumunda ana şirket, hedef şirketin ortaklarıyla görüşerek hisse senetlerinin pazar değerinden daha yüksek bir teklif sunar ve şirketin yönetiminde çoğunluk oyunu elde edinceye kadar çeşitli stratejiler geliştirerek dostça olmayan bir birleşme süreci gerçekleştirilir (Okka, 2009: 893).

1.7. HUKUKİ AÇIDAN ŞİRKET BİRLEŞMELERİ

Şirketler birleşmeleri ilgili kanunlarda belirtilen hükümlerin yerine getirilmeleri durumunda hukuki açıdan geçerlilik kazanabilmektedir.

1.7.1. Türk Ticaret Kanunu'na Göre Şirket Birleşmeleri

Türkiye’de 6762 Sayılı Türk Ticaret Kanunu Prof. Dr. Hirsch tarafından hazırlanmış olup 01.01.1957 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Ülkemizde ticari hayatı düzenleyen temel kanunlardan biridir. Ancak gelişen ve değişen çevre şartları nedeniyle günümüzde ticari hayatta yeterli olamamaya başlamıştır. Ayrıca Avrupa Birliği sürecinde uyum ihtiyacının da söz konusu olmasıyla birlikte yeni bir kanun hazırlanmasına gereksinim duyulmuştur. Bu nedenlerle Türk Ticaret Kanunu'nun yeniden yazılması amacıyla 08.12.1999 tarihinde bir komisyon oluşturulmuştur. 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu 14.02.2011 tarihli 27846 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanmış ve 01.07 2012 tarihinde yürürlüğe girmiştir (Doğrusöz vd., 2011: v). 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu’na göre birleşmeye ilişkin genel hükümler 136 ncı maddenin 1 inci fıkrasının a ve b bendleri ile 2 nci, 3 üncü ve 4 üncü fıkralarında açıklanmıştır. Buna göre;

(1) Şirketler;

a) Bir şirketin diğerini devralması, teknik terimle “devralma şeklinde birleşme” veya

b) Yeni bir şirket içinde bir araya gelmeleri, teknik terimle “yeni kuruluş şeklinde birleşme”, yoluyla birleşebilirler.

(2) 136 ilâ 158 inci maddelerin uygulamasında, kabul eden şirket “devralan”, katılan şirket “devrolunan” diye adlandırılır.

(3) Birleşme, devrolunan şirketin malvarlığı karşılığında, bir değişim oranına göre devralan şirketin paylarının, devrolunan şirketin ortaklarınca kendiliğinden iktisap edilmesiyle gerçekleşir. Birleşme sözleşmesi 141 inci maddenin ikinci fıkrası anlamında ayrılma akçesini de öngörebilir.

(4) Birleşmeyle, devralan şirket devrolunan şirketin malvarlığını bir bütün hâlinde devralır. Birleşmeyle devrolunan şirket sona erer ve ticaret sicilinden silinir.

1.7.2. Rekabetin Korunması Hakkındaki Kanun’a Göre Şirket Birleşmeleri

Rekabet Hukuku; serbest rekabet ortamının oluşturulması, rekabetin aktif olarak gerçekleştirilebilmesi, piyasada lider durumunda olan şirketlerin birleşmesiyle tekellerin meydana gelmesini engellemek amacıyla oluşturulmuştur. Tekelleşme küçük ve ortak ölçekli işletmelerin piyasaya girmesini veya faaliyet göstermesini engelleyebilir. Böyle bir durumun oluşmaması için ülkeler rekabeti düzenleyici kanunlar çıkarmaktadırlar (Yılmaz, 2004: 139).

Türkiye’de de rekabeti düzenlemek amacıyla 4054 Sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanun 13.12.1994 tarihli 22140 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Birleşme veya devralma kanunun 7 nci maddesinde açıklanmıştır. Buna göre;

Bir ya da birden fazla teşebbüsün hâkim durum yaratmaya veya hâkim durumlarını daha da güçlendirmeye yönelik olarak, ülkenin bütünü yahut bir kısmında herhangi bir mal veya hizmet piyasasındaki rekabetin önemli ölçüde azaltılması sonucunu doğuracak şekilde birleşmeleri veya herhangi bir teşebbüsün ya da kişinin diğer bir teşebbüsün mal varlığını yahut ortaklık paylarının tümünü veya bir kısmını ya da kendisine yönetimde hak sahibi olma yetkisi veren araçları, miras yoluyla iktisap durumu hariç olmak üzere, devralması hukuka aykırı ve yasaktır. Hangi tür birleşme ve devralmaların hukukî geçerlilik kazanabilmesi için Kurula bildirilerek izin alınması gerektiğini Kurul, çıkaracağı tebliğlerle ilan eder.

Rekabet Kurulundan İzin Alınması Gereken Birleşme ve Devralmalar Hakkında 2010/4 Tebliğ’de birleşme veya devralma sayılan haller 5 inci maddenin 1 inci fıkrasının a ve b bendlerinde açıklanmıştır. Buna göre;

(1) Kontrolde kalıcı değişiklik meydana getirecek şekilde;

- a) İki veya daha fazla teşebbüsün birleşmesi ya da
- b) Bir veya daha fazla teşebbüsün tamamının ya da bir kısmının doğrudan veya dolaylı kontrolünün, hisse ya da mal varlığının satın alınmasıyla, sözleşmeyle veya diğer bir yolla bir ya da daha fazla teşebbüs veya halihazırda en az bir teşebbüsü kontrol eden bir ya da daha fazla kişi tarafından devralınması,

Kanunun 7 nci maddesi dâhilinde birleşme veya devralma işlemi sayılmaktadır.

Rekabet Kurulundan İzin Alınması Gereken Birleşme ve Devralmalar Hakkında 2010/4 Tebliğ’de birleşme veya devralma sayılmayan haller de 6 ncı maddenin 1 inci fıkrasının a, b, c ve ç bendlerinde açıklanmıştır. Buna göre;

(1) Aşağıda mahiyeti açıklanan işlemler Kanunun 7 nci maddesi kapsamı dışında olup, bu tür işlemler için Kuruldan izin alınması gerekmez.

- a) Kontrol değişikliğine yol açmayan grup içi işlemlerle diğer işlemler,
- b) Olağan faaliyetleri kendileri veya başkaları hesabına menkul kıymetlerle işlem yapmak olan teşebbüslerin yeniden satış amacıyla satın aldıkları menkul kıymetleri, bu menkul kıymetlerden doğan oy haklarının menkul kıymetleri çıkaran teşebbüsün rekabet politikalarını etkileyecek şekilde kullanmamaları kaydıyla geçici olarak ellerinde bulundurmaları,
- c) Kontrolün; tasfiye, infisah, ödeme güçlüğü, ödemelerin tatil edilmesi, konkordato, özelleştirme yapılması amacıyla veya benzeri bir nedenle ve Kanun gereği bir kamu kurum ve kuruluşu tarafından elde edilmesi,
- ç) Bu Tebliğin 5 inci maddesinde belirtilen hallerin miras yoluyla gerçekleşmesi.

1.7.3. Kurumlar Vergisi Kanunu'na Göre Şirket Birleşmeleri

5520 Sayılı Kurumlar Vergisi Kanunu 21.06.2006 tarihli 26205 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Kurumlar Vergisi Kanunu'na göre birleşmeye ilişkin hükümler 18 inci maddenin 1 inci, 2 nci ve 3 üncü fıkralarında açıklanmıştır. Buna göre;

- (1) Bir veya birkaç kurumun diğer bir kurumla birleşmesi, birleşme nedeniyle infisah eden kurumlar bakımından tasfiye hükmündedir. Ancak, birleşmede tasfiye kârı yerine birleşme kârı vergiye matrah olur.
- (2) Tasfiye kârının tespiti hakkındaki hükümler, birleşme kârının tespitinde de geçerlidir. Şu kadar ki, münfesi kurumun veya kurumların ortaklarına ya da sahiplerine birleşilen kurum tarafından doğrudan doğruya veya dolaylı olarak verilen değerler, kurumun tasfiyesi halinde ortaklara dağıtılan değerler yerine geçer. Birleşilen kurumdaki alınan değerler Vergi Usul Kanununda yazılı esaslara göre değerlendirilir.
- (3) Kanunun 17 nci maddesine göre tasfiye memurlarına düşen sorumluluk ve ödevler, birleşme halinde birleşilen kuruma ait olur.

Kurumlar Vergisi Kanunu'na göre aşağıda açıklanan durumlarda yapılan birleşmeler devir olarak ifade edilebilir (Aşıkoğlu vd., 2010: 328).

- Birleşme sonunda devredilen şirket ile birleşen şirketin kanuni merkezlerinin Türkiye'de olması gerekmektedir.
- Devredilen şirketin devredilme tarihindeki bilanço değerini devralan şirket almakta ve herhangi bir değişiklik yapmadan bilançosuna aktarmaktadır.
- Birleşen şirket devredilen şirketin ortaklarına devraldığı değer oranında hisse vermektedir.

1.8. TÜRKİYE'DE ŞİRKET BİRLEŞMELERİ

Ülkemizde ilk birleşme faaliyeti 1874 yılında gerçekleşen Avusturya sermayeli Avusturya-Osmanlı Bankası ile Fransız-İngiliz sermayeli Bank-ı Osman-i Şahane'nin birleşmesidir (Türk, 1986; Akt: Aydın, 1990: 31). Ülkemizde şirket birleşmeleri ve satın alma faaliyetleri genellikle finansal açıdan zor durumda olan işletmelerin ülke ekonomisine yeniden kazandırılması sağlamak amacıyla gerçekleştirilmeye başlanmıştır. Söz konusu birleşme ve satın almalar daha çok devlet kurumlarında ve bankacılık sektöründe uygulanmıştır (Aydın, 2004: 203). 1959'da gerçekleşen Türkiye Eski Muharipler Bankası ile Tumsu Bank'ın birleşmesi

sonucu Türkiye Birleşik Tasarruf ve Kredi Bankası'nı oluşturmaları ve 1960'da Türkiye Turizm Bankası ile T.C. Turizm Bankası'nın birleşmeleri örnek olarak gösterilebilir (Sarıkamış, 2003: 96). Cumhuriyet döneminde yaşanan ilk birleşme ise 1933 yılında Türk Ticaret Bankasıyla Üsküdar Bankası'nın birleşmesidir (Göktaş, 2001: 14).

Ülkemizde 1968-1972 yıllarını kapsayan ikinci beş yıllık kalkınma planından bu yana uygulanmakta olan büyük işletme politikasına bağlı olarak şirketleşmeler, sermaye artırımları ve şirket birleşmeleri teşvik edilmektedir (Bahtiyar, 2004: 5). 1980 yılı sonrasında uygulanmaya başlayan ekonomi politikalarıyla şirket birleşmeleri ve satın almalar daha fazla gerçekleştirilmiş olup özel sektör sanayi şirketleri arasında yaşanan birleşmelerin sayısı da artmıştır. Ayrıca bu süreçte uygulanan istikrar programında dış pazarlara açılma, serbest piyasa ekonomisine geçiş gibi amaçların yer alması da şirketleri etkilemiştir (Yörük ve Ban, 2006: 94).

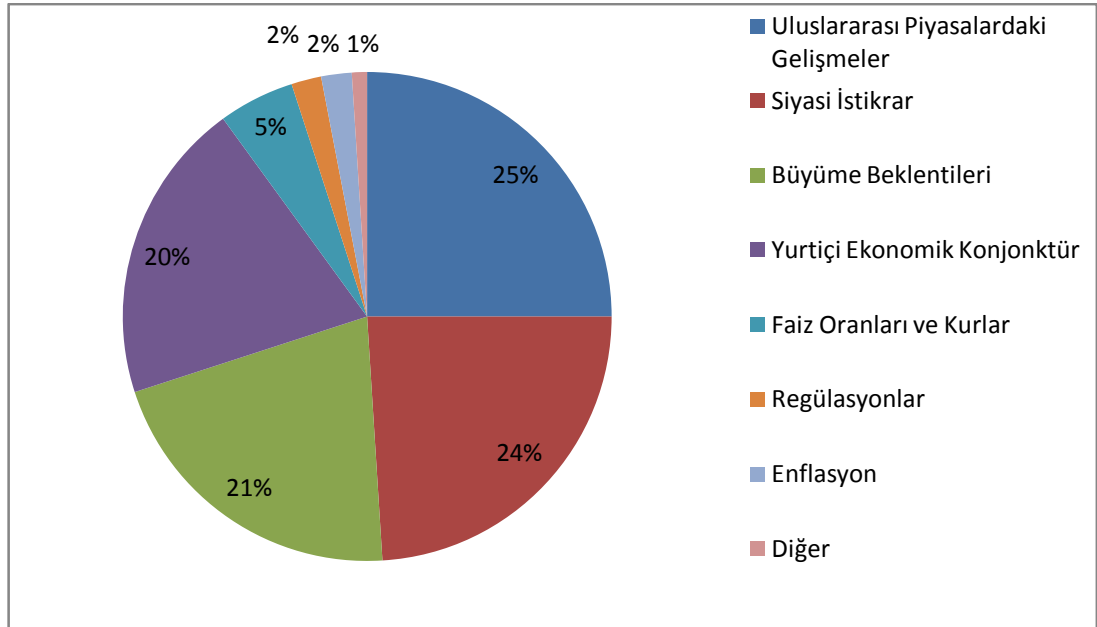
Türkiye'de gerçekleştirilen şirket birleşmelerinde genellikle yerli şirketlerin birbirleriyle birleşmeleri nadir olarak görülmektedir. Bu durum birleşmeyi finanse edebilecek yeterli ekonomik gücün bulunmamasından ve hukuksal alandaki yetersizlikten kaynaklanmaktadır. Gelişmiş ülkelerde olduğu gibi Türkiye'de de birleşmelerin finansmanında kolaylık sağlayacak olan uygulamalar ve kurumların bulunması gerekmektedir. Ayrıca ülkemizde büyük sanayi tesislerinin birçoğunda modern yönetim anlayışının özümselememesi şirket birleşmelerinin gerçekleştirilmesini sınırlandırmaktadır (Sarica, 2008: 65). Ayrıca şirketlerin örgüt yapısının ve yönetim felsefesinin de birleşmeye eğilimli olmaları gerekmektedir.

Türkiye'de şirket birleşmelerinin önündeki engeller şöyle sıralanabilir (Gökbel, 2004: 229);

- Vergi; vergi avantajlarının sağlanamaması,
- Kültür; ortaklık kültürü Türk şirketlerinde eksiklik olarak görüldüğü için sinerji oluşturulamaması,
- Feodal Bağ; işletme sahipleri işletmelerine aşırı derecede bağlı oldukları için zor şartlarda bile işletmelerini satmak istememeleri,
- Kurumsallaşma Eksikliği; işletme sahibine bağlı şirketlerin birleşme düşüncesine karşı negatif tutumları,
- Küreselleşmenin anlaşılamaması,

- Anlaşma Eksikliği; birleşme sürecinde şirketin değerini yüksek tutma isteği.

Şekil 5’de Türkiye’de 2013 yılında işletme birleşme ve satın almalarını etkileyen faktörlerin neler olduğu üzerine Ernst & Young danışmanlık firması tarafından yapılan bir araştırma sonucu açıklanan Birleşme ve Satın Alma İşlemleri 2013 Raporu’na göre %25’lik bir oranla uluslararası piyasalardaki gelişmeler, siyasi istikrar %24, büyüme beklentileri %21, yurtiçi ekonomik konjonktür %20 etkilemektedir. Bu nedenleri %5 ile faiz oranları ve kurlar, %2’lik dilimlerle regülasyonlar ve enflasyonlar takip etmekle birlikte % 1 diğer faktörler etkili olmaktadır (Ernst&Young, 2014: 22).

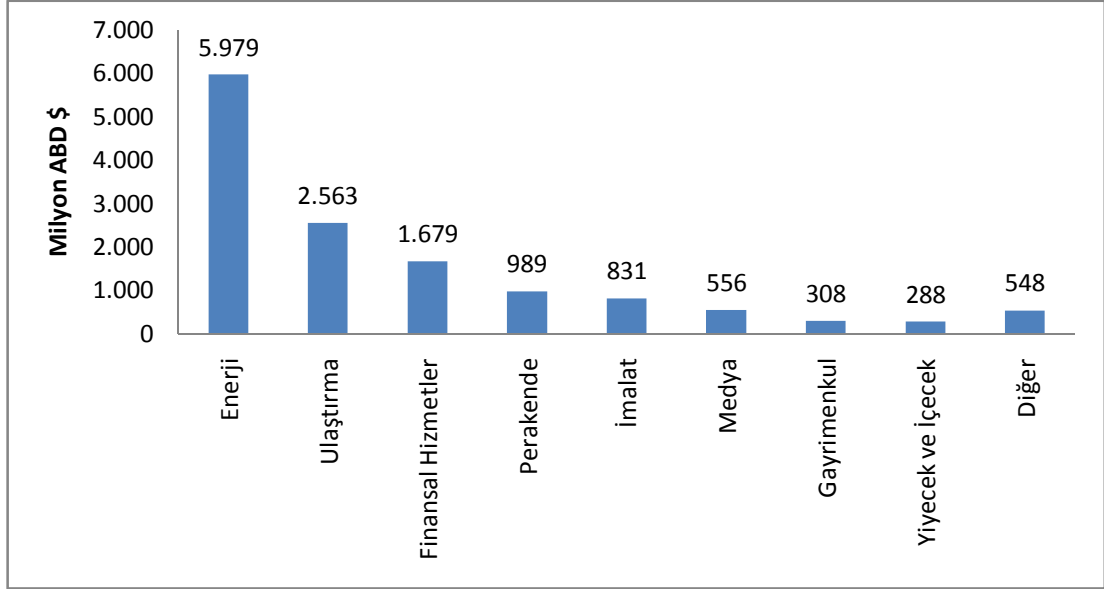


Şekil 5: Türkiye’de Birleşme ve Satın Alma İşlemlerini En Çok Etkileyen Faktörler

2013 yılında gerçekleşen birleşme ve satın alma işlemlerinin listesi Ek-2’de verilmiştir (Ernst&Young, 2014: 26-31).

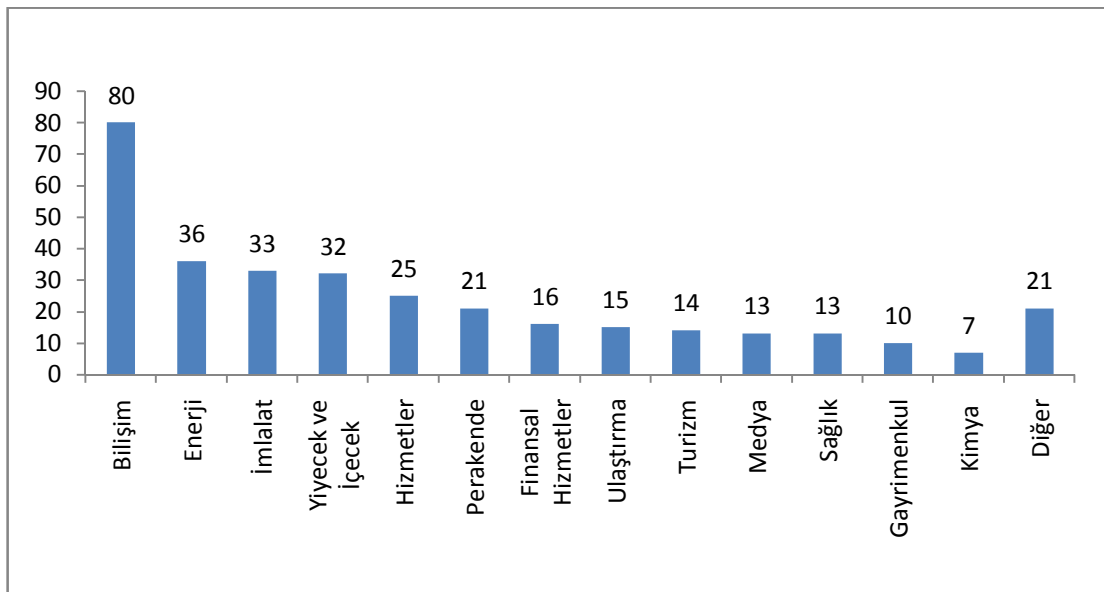
Şekil 6’da gösterilen 2013 yılında gerçekleşen şirket birleşme ve satın alma faaliyetlerinde işlem hacmine göre şirketlerin sektörel dağılımına bakıldığında enerji sektörü birinci sırada yer almaktadır. Bu durumun sebepleri ise; elektrik üretim ve dağıtım ile doğalgaz dağıtım şirketleri özelleştirmeleri ve Türkiye’nin artan enerji talebine bağlı olarak yerli ve yabancı yatırımcıların bu sektörde yer alabilme

stratejileri olduğu açıklanmaktadır. Daha sonra sırasıyla ulaştırma, finansal hizmetler, perakende, imalat, medya, gayrimenkul, yiyecek ve içecek ve diğer sektörler bulunmaktadır (Ernst&Young, 2014: 12).



Şekil 6: İşlem Hacmine Göre Hedef Şirketlerin Sektörel Dağılımı

Şekil 7’de 2013 yılında gerçekleşen şirket birleşme ve satın alma faaliyetlerinde işlem sayısına göre şirketlerin sektörel dağılımı incelendiğinde bilişim sektörünün en üst sırada olduğu görülmektedir. Enerji, imalat, yiyecek ve içecek sektörlerinde gerçekleşen işlem sayıları birbirine yakındır. Diğer sektörlerdeki işlem sayıları da aşağıdaki şekilde gösterilmiştir (Ernst&Young, 2014: 12).



Şekil 7: İşlem Sayısına Göre Hedef Şirketlerin Sektörel Dağılımı

Tablo 5’de 2013 yılında gerçekleşen en yüksek işlem tutarına sahip 10 şirket gösterilmiştir. Bu şirketlerin toplam tutarı yaklaşık 9,4 milyar ABD dolarıdır. Açıklanan şirketlerden 7’si kamu kaynaklı, diğerleri ise farklı özel sektörlerdeki şirketlerden oluşmaktadır. EnerjiSA’nın Toroslar EDAŞ, Sembol Uluslararası Yatırım-Ekopark Turizm-Fine Otelcilik Ortak Girişim Grubu’nun Haliçport ve EnerjiSA’nın İstanbul Anadolu Yakası EDAŞ şirketlerinin özelleştirme ihalelerini almalarıyla kamu kaynaklı işlemlerin ilk 10 işlem içerisindeki oranı %81, Allianz SE’nin Yapı Kredi Sigorta’yı satın almasıyla da özel sektör işlemleri %19’a ulaştığı açıklanmıştır.

Tablo 5: İşlem Değeri Açıklanan En Büyük 10 İşlem

Hedef Şirket	Sektör	Satın Alan Şirket	Ülke	Hisse Oranı	İşlem Değeri (Milyon ABD \$)
Toroslar EDAŞ	Enerji	EnerjiSA	Türkiye	%100,00	1.725,0
Haliçport	Ulaştırma	Sembol Uluslararası Yatırım-Ekopark Turizm-Fine Otelcilik Ortak Girişim Grubu	Türkiye	G/D*	1.346,0
İstanbul Anadolu Yakası Elektrik Dağıtım (AYEDAŞ)	Enerji	EnerjiSA	Türkiye	%100,00	1.227,0
Başkent Doğalgaz Dağıtım	Enerji	Torunlar Gıda	Türkiye	%100,00	1.162,0
Kangal Termik Santrali	Enerji	Konya Şeker	Türkiye	%100,00	985,0
Yapı Kredi Sigorta	Finansal Hizmetler	Allianz SE	Almanya	%93,94	912,9
Salıpazarı Kruvaziyer Limanı	Ulaştırma	Doğuş Holding	Türkiye	G/D*	702,0
Viko	İmalat	Panasonic	Japonya	%90,00	460,0
Alternatif Bank	Finansal Hizmetler	Commercial Bank of Qatar	Katar	%70,84	430,8
Show TV	Medya	Ciner Grubu	Türkiye	%100,00	402,0

*G/D: Geçerli Değil

Kaynak: Ernst&Young, (2014: 7).

2. BÖLÜM: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

2.1. YÖNETİM VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI VE ÖNEMİ

İşletmeler insan ihtiyaçlarını karşılamak üzere mal ve hizmet üreten birimlerdir. Bu birimlerin işlevsellik kazanabilmesi, amaç ve hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için insanın fiziksel veya düşünsel olarak işletmelere katılımının sağlanması gerekmektedir (Yüksel, 2000: 1). İnsan, 5M olarak adlandırılan Machine (Makine), Money (Kapital), Material (Malzeme), Management (Yönetim), Man (İnsan) işletme girdilerinden daha önemli bir değerdedir (Sabuncuoğlu, 2008: 2). Çünkü insan diğer girdiler gibi üretim sürecinin bir parçası olmaktan ziyade üretim ve hizmet sürecini belirleyen, organize eden ve yön veren etkili bir öneme sahiptir (Fındıkçı, 2012: 10).

Evrensel bir süreç olarak değerlendirilen yönetim (Mucuk, 2008: 128); “*sanatların en eskisi, bilimleri en yenisi olarak*” ifade edilmektedir (Tutar, 2006: 17). Yönetim süreç olarak ifade edildiğinde bazı faaliyetleri; sanat olarak değerlendirildiğinde uygulamayı; bilim olarak ele alındığında ise sistemli ve bilimsel bilgi topluluğunu açıklamaktadır (Mucuk, 2008: 128). Bu açıklamalarla birlikte yönetim, başkaları vasıtasıyla amaca ulaşma ve başkalarına iş yaptırma faaliyeti (Tutar, 2006: 17) ile işletme amaçlarının gerçekleştirebilmesi için planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve denetim fonksiyonlarına yönelik kavram, ilke, teori, model ve tekniklerin sistemli bir şekilde gerçekleştirilmesiyle ilgili uygulamalardır (Dinçer ve Fidan, 2009: 22). Yönetici de işletmenin amaçlarını gerçekleştirme ve uygulama sonuçlarının değerlendirilmesi için gereken faaliyetleri yerine getirmektedir (Dinçer ve Fidan, 2009: 30).

İnsan kaynakları yönetiminin kavramsal olarak insan kaynağı ve yönetim terimlerinin birleşimiyle oluştuğu anlaşılmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi işletmede ihtiyaç duyulan personelin belirlendiği, uygun elemanların istihdam edilip işletme kültürüne alıştırılmasında etkili olan, personelin motive edilmesini, uygun çalışma ortamının oluşturulmasını ve işletmede “biz” duygusunun gelişmesini sağlayan (Fındıkçı, 2012: 13) ve işletme amaçlarının gerçekleştirilmesine yardımcı olan önemli bir işletme fonksiyonudur (Özgen vd., 2005: 7).

İnsan kaynakları yönetimi işletme amaçlarıyla birlikte işletmede çalışan tüm personelin bireysel amaçlarını da dikkate alarak insanın değerlendirilmesinde ve geliştirilmesinde önemli rol oynamaktadır. Böylelikle bireylerin işletmeyle bütünleşmesi sağlanmış olur. Bu anlayış işletmeye uzun dönemde başarıyı da getirmektedir (Akyüz, 2001: 51). Aynı zamanda çalışanların amaçlarının da dikkate alınmasıyla gerekli motivasyonun sağlanmış olması sonucu çalışanların örgütsel bağlılıklarının artması sağlanabilir.

İnsan kaynakları yönetiminin temelinde iki önemli anlayış bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibi açıklanabilir (Mucuk, 2008: 317):

- İnsan kaynağının verimli bir şekilde kullanılmasıyla işletmenin belirlemiş olduğu amaçların gerçekleştirilmesinin sağlanması,
- İşletmede çalışan personelin ihtiyaçlarının karşılanması ve gelişimlerinin sağlanması.

İnsan kaynakları herhangi bir ayırım yapmadan işletmedeki bütün çalışanları kapsamaktadır (Bayraktaroğlu, 2008: 6). Personel kavramıyla da ifade edilen tüm çalışanlar dört grupta sınıflandırılabilir. Bunlar (Babacan, 2012: 471-472):

Yönetici Personel: Hiyerarşik olarak üst, orta ve alt kademede yer alan yöneticileri kapsamaktadır. Stratejik kararların alınmasında etkili olan bu yöneticiler işletmede kilit bir role sahiptir.

Büro Personeli (Beyaz Yakalılar): Yönetici pozisyonunda görev almayan ve ofis işlerinde çalışan personellerdir.

Teknik Personel (Mavi Yakalılar): Yönetici pozisyonunda bulunmayan ve teknik işlerde çalışan ve mühendisler, teknikerler ve ustabaşlarından oluşmaktadır.

İşçiler: Üretim sürecinde bedensel güçleriyle çalışan personellerdir.

2.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN GELİŞİM SÜRECİ

18. yüzyılın ikinci yarısında başlayan Endüstri Devrimi ile küçük ve dağınık halde faaliyet gösteren işletmeler zamanla ortadan kalkarak büyük fabrika sistemine geçmişlerdir. Bu dönemde üretim süreçlerinde makinelerin kullanımı yaygınlaşmıştır. İnsanlar gruplar halinde işletmelerde çalışmaya başlamışlardır (Benligiray, 2013a: 4). Bu dönemde verimliliği artırmak ve çalışanları disipline etmek için Bilimsel Yönetim Yaklaşımının öngördüğü görüşler işletme sahipleri ve yöneticileri için oldukça etkili olmuştur (Dolgun, 2012: 3). Bilimsel Yönetim

Yaklaşımı işletmeyi ve işgörenleri mekanik bir sistem, insanı ise rasyonellik açısından değerlendirerek verimliliği artırıcı bir unsur olarak görmüştür (Dolgun, 2012: 6). İşletme verimliliğinin artırılması temel amaç olarak kabul edilip insan göz ardı edildiği anlaşılmaktadır.

İşçiler Endüstri Devrimi'nin ilk yıllarında uzun çalışma saatleri ile kötü çalışma koşulları altında çalışmaktaydılar. Ancak bu yıllarda işçileri koruyacak herhangi bir yasa olmadığı için bu zor şartlarda çalışmaya devam etmek zorunda kalmışlardır. İlerleyen yıllarda çalışma şartlarının iyileştirilmemesi ve ücretlerde de artış yapılmaması sonucunda işçilerin tepki göstermesiyle 19. yüzyılın sonları ile 20. yüzyılın başlarında işçi hareketleri artmaya başlamıştır (Benligiray, 2013a: 4). Böylelikle 1910'lu yıllarda işletmelerde kötü çalışma koşulları altında çalışan işçilerin bazı haklara sahip olmak için çaba göstermeleriyle sonuçlanan sendikal hareketler yaşanmaya başlamıştır. Ayrıca çalışanların refahını sağlayacak uygulamaları yönetmek için personel ve sağlık yardımları içeren “*refah sekreterliği*” oluşturulmuştur. İşletmelerdeki bu görev alanı içerisindeki pozisyon personel fonksiyonunun temelini oluşturmaktadır (Benligiray, 2013b: 4). 1912'li yıllarda ise modern yapı ve anlayış içerisinde işletmelerde ilk personel bölümleri oluşturulmuştur. Personel uzmanları işe alma, ücret, güvenlik, eğitim gibi alanlarda çalışmalar yaparak günümüzdeki insan kaynakları bölümünün de alt yapısını oluşturmuşlardır (Bayraktaroğlu, 2008: 3).

1930'lu yıllara kadar devam eden en önemli davranışsal araştırmalardan biri olan Hawthorne araştırmalarıyla işletmelerin sosyal bir sistem olduğu anlaşılmıştır. Çalışanların duygu ve davranışlarının moral ve iş verimliliğiyle ilgili olduğu görüşü ile insan ilişkileri yaklaşımının temelini oluşturmuştur (Bayraktaroğlu, 2008: 3-4). İnsanın duygusal bir varlık olmasıyla iş hayatında oluşan olumlu ve olumsuzluk gelişmeler çalışma ortamını etkileyebilmektedir. Çalışanların grup içerisindeki uyumları da verimliliği etkileyen unsurlar arasında gösterilebilir. Bu amaçla işletmelerde insan ilişkileri yaklaşımının önem kazandığı söylenilebilir.

Sanayi Devrimi'nden sonra ortaya çıkan gelişmeler sonucu sendikal hareketler ile yasal düzenlemeler, işgörenlere yönelik yardımlar ve sosyal haklar gündeme gelmiştir. Endüstri ilişkilerinde yaşanan gelişmelerle işgörenlerle ve işgörenlerin sahip olmuş oldukları sosyal haklarla ilgili kayıtları tutacak olan bir bölüm olarak personel yönetimi oluşturulmuştur (Dolgun, 2012:7). İlk zamanlarda

personel yönetimi çalışanlar hakkındaki bilgileri kayıt altına alma faaliyeti olarak değerlendirilip çalışanların ücreti, sigorta ödemeleri gibi muhasebe kayıtları ile almış oldukları izinler, devamsızlık yaptıkları ve rapor aldıkları gün sayıları, ücret ve çalışanlara yapılacak olan diğer ödemeleri etkileyecek çalışmaları kapsamakta ve insanı maliyet unsuru olarak görmektedirler (Yüksel, 2000: 9-10). Zaman içerisinde personel yönetiminin etkinliğinin artmasıyla işletmelerde insana olan bakış açısının da değiştiği gözlemlenmektedir. Ayrıca insanı sadece verimliliği artırmak için bir kaynak olarak görmenin yanında işletmedeki en temel ve en değerli varlık olarak görülmeye başlanmış olduğu söylenilebilir.

1980’li yıllarda insana verilen değerin artmasıyla birlikte personel yönetimi uygulamalarının içeriğinde de değişiklikler yapılmıştır. İşletmelerde personel yönetimi yerine insan kaynakları yönetimi adı altında çalışmalar başlamıştır. Dünyada yaşanan değişim ve gelişmelerin etkisiyle 1990’lı yıllardan itibaren insan kaynakları yönetiminde değişiklikler olmuştur (Benligiray, 2013a: 6). İlk zamanlarda insan kaynakları yönetiminin öneminin anlaşılamamasıyla bu birimin sadece fiziki güçleri ile çalışan mavi yakalıları kapsadığı düşünülmektedir. Ancak bu dönemde P. F. Drucker *“insan kaynakları yönetiminin sadece mavi yakalı kişileri değil, aynı zamanda zihinsel görevler üstlenmiş beyaz yakalı çalışanları da ilgilendirdiğini, yönetimde görev alan tüm çalışanları yani herkesi ilgilendirdiğini”* açıklamıştır (Özgen vd., 2005: 6). İnsan kaynakları yönetiminin bütüncül bir bakış açısıyla işletmede çalışan tüm personele yönelik olduğu ifade edilebilir.

Bu yıllarda çalışma hayatında insan kaynakları yönetimi uygulamalarının gelişmeye başlamasına neden olan faktörler şunlardır (Dolgun, 2012: 8-9):

- Globalleşme,
- Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler ve çalışma hayatına etkisi,
- Ulusal ve uluslararası piyasalardaki rekabet ortamı,
- Endüstri ilişkilerinde gerçekleşen temel değişiklikler,
- Çalışma hayatında stratejik yönetim, psikoloji ve sosyoloji gibi alanların önem kazanması etkili olmuştur.

İnsan kaynakları yönetimiyle personel yönetimi arasındaki en temel fark personel yönetimi işletmeye fayda sağlayacak etkenleri dikkate alması veya işgücü verimliliğini amaçlamakta olması, insan kaynakları yönetimi ise işgücü

verimliliğinin sağlanmasına ilaveten çalışanların memnuniyetini de gözetmesidir (Sabuncuoğlu, 2008: 7). Buna ilaveten insan kaynakları yönetimi strateji ve yönetim gibi birçok konuda personel yönetiminden ayrılmaktadır. Personel yönetimi politikalarının geleneksel, kuralcı, durağan, iş odaklı özellikleri bulunmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi ise rekabet üstünlüğü elde etmeye yönelik olarak yenilikçilik ve yaratıcılığı benimseyen, değişen ve gelişen pazar şartlarında dinamik bir yapıya sahip olma ve temelinde insan odaklı bütüncül bir anlayışla çalışanların vizyon sahibi olmalarını amaçlamaktadır (Dolgun, 2012: 11-12).

İnsan kaynakları yönetimi ve personel yönetimi arasında bulunan farklar Tablo 6’da gösterilmektedir.

Tablo 6: İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetimi Arasındaki Farklar

	İnsan Kaynakları Yönetimi	Personel Yönetimi
İşletme İçindeki Tutumu	Üst yönetim kademesinde	Genelde üst yönetimin altında ve bazı durumlarda muhasebe v.b. bir birime bağlı
Karar Alma ve Yetki	Stratejik ortak dolayısıyla stratejik kararların alınmasında eşit paya sahip. Emir-Komuta yetkisi	Daha çok sorulduğunda görüş bildirme ve operasyonel nitelikli sınırlı karar alabilme. Kurmay yetki
Misyonu	Organizasyonun rekabet edebilirliğine doğrudan katkıda bulunmak	Personel ile ilgili faaliyetlerde başarılı olarak organizasyonun bu alandaki ihtiyacını karşılamak
Faaliyet Derinliği	Tüm yönetim kademeleri ve çalışanları kapsar	Daha çok çalışanlara yöneliktir

Kaynak: Sadullah, Ö., (2013a: 4).

Yukarıdaki açıklamalarla birlikte genel olarak insan kaynakları yönetimi gelişim süreci 4 aşamada gerçekleşmiştir. Bu aşamalar aşağıdaki gibi açıklanabilir (Dolgun, 2012: 3):

- Geleneksel Yönetim anlayışıyla Taylorizm ve Fayolizm ile biçimlendirilen mekanik içerikli Bilimsel Yönetim Yaklaşımı,

- Çalışanların sadece meta olarak değil öncelikle insan olarak kabul görmeye başladığı İnsani İlişkiler Yaklaşımı,
- İşletme ile çalışanlar arasında iş ilişkileri kapsamında şekillendirilen ve işletme sahip veya sahiplerinin dışındaki tüm çalışanların personel kavramı içerisinde yer aldığı Personel Yönetimi,
- Teknoloji ve yönetim anlayışında gelişen değişimler, işletmelerde insan kaynağının öneminin artması, personel yönetimi politikalarının yetersiz kalması sonucunda ortaya çıkan İnsan Kaynakları Yönetimi yaklaşımı ortaya çıkmıştır.

2.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN AMAÇLARI

İnsan kaynakları yönetimi işletmede ihtiyaç duyulan personelin belirlenmesini, çeşitli yöntemler uygulayarak işe uygun olan personeller ile olmayanların değerlendirilmesini, istihdam edilecek olan personele işle ilgili eğitim verilmesini, işe alıştırma ve işe yerleştirmenin sağlanmasını, çalışma koşullarının iyileştirilmesini, çalışma saatlerinin düzenlenmesini, sağlık ve sosyal güvenlik hizmetlerini sağlamaktır (Akyüz, 2001: 52-53). İşletmede çalışan personeller ile ilgili tüm faaliyetlerde insan kaynakları yönetiminin çalışma alanı içerisinde yer almaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin temel amaçları; işletmenin hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik olarak personelin verimli bir şekilde çalışmasını sağlamak ve çalışanların ihtiyaçlarının giderilmesine, mesleki ilerlemelerine katkı sağlamaktır (Fındıkçı, 2012: 19). Böylelikle insan kaynakları yönetimi işgörenlerin yüksek performansla çalışmasını ve hayat standartlarının yükselmesini amaçlamaktadır (Sabuncuoğlu, 2008: 4).

İnsan kaynakları yönetimi için evrensel olarak nitelendirilebilecek çeşitli amaçlar bulunmaktadır. Bunlar (Bayraktaroğlu, 2008: 9-10):

Toplumsal Amaç: Ahlâki ve sosyal sorumluluk anlayışını benimseyerek toplumun ihtiyaçlarını karşılamak için işletme üzerinde olumsuz etkiye neden olabilecek toplumun beklenti ve baskılarını en aza indirmek amaçlanmaktadır.

Örgütsel Amaç: İşletmenin amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için insan kaynakları yönetiminin katkıda bulunmasını ifade etmektedir.

İşlevsel Amaç: İşletmenin ihtiyaçlarını karşılamak üzere israfa neden olmadan insan kaynakları bölümünün katkısı sağlamak insan kaynakları yönetiminin işlevsel amacını oluşturmaktadır.

Kişisel Amaç: İşletmelerde istihdamın sürekliliğinin sağlanması ve motivasyonun artırılması için çalışanların kişisel amaçlarını gerçekleştirmelerinde yardımcı olunmasıdır.

Genel olarak dört grupta açıklanan insan kaynakları yönetiminin amaçları ile desteklediği faaliyetler Tablo 7’de gösterilmiştir.

Tablo 7: İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları İle Faaliyetler Arasındaki İlişki

İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları	Desteklediği Faaliyetler
Toplumsal Amaç	Yasal Uyum Sosyal Ödemeler Sendika-Yönetim İlişkileri
Örgütsel Amaç	İnsan Kaynakları Planlaması İş İlişkileri İşe Seçme ve Yerleştirme Eğitim ve Geliştirme Değerleme
İşlevsel Amaç	Değerleme Yerleştirme
Kişisel Amaç	Eğitim ve Geliştirme Değerleme Yerleştirme Ücretlendirme

Kaynak: Bingöl, D., (2003: 20).

2.4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İLKELERİ

İlkeler, zamanla kazanılmış olan deneyimler sonucunda kabul edilen ve uygulanan kurallar bütünüdür. Uygulanabilir politikalar belirleyebilmek için yönetimi oluşturan yapının takip etmesi gereken bazı ilkeler bulunmaktadır. Bu ilkeler uygulanmak istenen politikaların çerçevesini oluşturmaktadır. İşletmelerin amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için yol gösterici olan ilkeler işletmelerin yapılarına ve hedeflerine göre farklılık göstermektedir (Akyüz, 2001: 62; Dolgun, 2012: 21). Başlıca insan kaynakları yönetimi ilkelerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

2.4.1. Güvence İlkesi

Çalışanlar işletmelerden sahip oldukları pozisyonlarının ve buna bağlı olarak elde ettikleri haklarının güvence altında olduğundan emin olmak isterler. Çünkü güvensizlik ve işini kaybetme korkusuyla verimli bir şekilde çalışamazlar. Bunun için çalışma yaşamında güven ortamının sağlanması önemli olmaktadır (Akyüz, 2001: 63-64).

İşletmelerde iş güvencesi ve makam güvencesi olmak üzere iki tür güvenceden söz edilmektedir. İş güvencesi, çalışan personelin haklı bir nedene dayanmadan işten çıkarılamamasını ve makam güvencesi de personelin terfi ettiği ve sahip olduğu pozisyonunu koruyabilmesini açıklamaktadır (Yüksel, 2000: 28).

2.4.2. Etkinlik ve Verimlilik İlkeleri

İşletme açısından etkinlik “işçilik, hammadde, malzeme ve diğer girdilerin işletme içinde saptanan amaçlar doğrultusunda ne denli etkin yada yeterli kullanıldığını gösteren bir değerlendirme kriteri”ni ifade etmektedir (http://www.ekodialog.com/Konular/etkinlik_nedir.html).

Verimlilik, üretim sürecinde kullanılmakta olan kaynaklar (girdiler) ile belli bir süreçten sonra elde edilen mal ve hizmetlerin (çıkıtların) oranlanmasıyla açıklanmaktadır. İşgücü verimliliğiyle de az sayıda çalışan ile en üst düzeyde çıktı miktarının sağlanması hedeflenmektedir (Sabuncuoğlu, 2008: 19).

İşletme açısından etkinlik ve verimlilik ilkesiyle işgücünden en yüksek fayda sağlanması amaçlanmakla birlikte verimli çalışma sürecinin devam ettirilmesi de gerekmektedir (Akyüz, 2001: 65). Böyle bir performansın sağlanması ve devam

ettirilebilmesi için işe alımdan başlayıp işten ayrılana kadar geçen zamanda personelin bilgi, beceri ve kabiliyetlerinin geliştirilip birleştirilerek en yüksek verimin elde edilmesi amaçlanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2008: 20). İşletmelerde çalışanların verimliliğini artırıcı faktörler tespit edilmesi ve uygun ortamın oluşturulması önem taşımaktadır. Bireysel verimlilik arttıkça buna bağlı olarak işletme verimliliği de artabilir.

2.4.3. İnsana Saygı İlkesi

İşletmelerde uzun dönemli bir başarının sağlanabilmesi için ekonomik amaçların gerçekleştirilmesine yönelik ilkelerin yanında toplumsal ve insan odaklı amaçlara ilişkin ilkelere de önem verilmesi gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2008: 20).

İnsan işlemede hem araç hem de amaç konumundadır. İşletmede etkinlik ve verimliliğin sağlanmasında araç olarak değerlendirilmektedir. Amaç olarak ise duygu ve düşünce gibi temel insani özelliklere saygı duymak ve değer vermek gerekmektedir (Akyüz, 2001: 63). İnsanların etkili ve verimli çalışabilmesi için onları işletmeye bağlayacak olan motive edici unsurlar önem taşımaktadır.

2.4.4. Kariyer İlkesi

Kariyer, her bir bireyin iş hayatında ulaşmak istediği uzmanlık ve buna bağlı olarak gelişecek olan iş başarısıdır (Yüksel, 2000: 23). İşletmelerde kariyer sistemleri işe yönelik ve kişiye yönelik olmak üzere iki gruba ayrılabilir. Bu kariyer sistemleri aşağıda açıklanmaktadır (Can vd., 2012: 31-32; Dolgun, 2012: 24-25):

İşe Yönelik Kariyer Sistemi: Pozisyon veya kadro sistemi olarak da adlandırılan işe yönelik kariyer sisteminde temel amaç bireyin işe uygun olmasını sağlamaktır. İstihdam edilecek olan personelin başlayacağı işe uygun tüm kriterlere sahip olması gerekmektedir. Çalışma hayatında nesnel ölçütlerle değerlendirmeler yapılması ve iş tanımlarının ayrıntılı olarak hazırlanmasından dolayı sahip olunan yetki ve görevlerde karışıklığın olmaması bu sistemin yararlarını oluşturmaktadır. Ancak büyük bir uğraş gerektiren ayrıntılı iş analizi ve tanımlarının hazırlanması zaman alıcı ve maliyetli olmaktadır. Bu sistem daha çok alt düzeydeki işler için elverişli olmaktadır.

Kişiye Yönelik Kariyer Sistemi: Rütbe sistemi olarak da adlandırılan kişiye yönelik kariyer sisteminde kişi işten daha ön planda yer almaktadır. İşe alımlarda

uzmanlık kriteri aranmaz çünkü işe başladıktan sonra edineceği bilgi ve deneyimlerle görevinde uzmanlaşacağı düşünülmektedir. Genellikle kamu yönetiminde görülen bu sistemde rütbe ilerledikçe görev ve sorumluluklarda önemli bir değişiklik olmamaktadır. Kişiye yönelik kariyer sistemi genel olarak üst düzey mesleki ve yönetsel hizmetler için geçerli olabilmektedir.

2.4.5. Eşitlik İlkesi

İşletmelerde işe alımlardan işçi çıkarmaya kadar olan tüm süreçlerde çalışanlar arasında dil, din, ırk, cinsiyet gibi özelliklerden dolayı herhangi bir ayırım yapılmaksızın eşitlik ilkesi gereğince tarafsız bir anlayış içerisinde olunması gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2008: 21). İstihdam ve terfilerde işe uygun olabilecek niteliklerde bilgi, beceri ve deneyim kriterleri dikkate alınarak herkese fırsat eşitliği sunulmalıdır. İşletmelerde kişiye göre iş yerine işe göre kişi seçilmesi, suça uygun tarafsız ceza verilmesi ve eşit işe eşit ücret politikaları eşitlik ilkesinin gerektirdiği uygulamalardır (Akyüz, 2001: 64).

İşletme içerisinde eşitlik üç düzeyde sağlanabilmektedir. Bunlar (Yüksel, 2000: 26-27):

Fırsat Eşitliği: Ayrımcılık yapılmadan herkese aynı şansın verilmesidir. Ancak uygulamada informal engeller ortaya çıkmaktadır. İşletmelerde cinsiyet ayrımının yapılması örnek olarak gösterilebilir.

Yükselme Eşitliği: İşletmelerde bazı kişi veya gruplara alt düzeyde işler verilmekte olup üst düzey işlerin verilmesi ve yükselmeleri engellenmektedir. Örneğin, aile şirketlerinde çalışan yetenekli bir personelin aile üyesi olmadığı için aynı düzeydeki bir aile bireyinin üst pozisyonunda görev alması zor olmaktadır.

Paylaşma Eşitliği: İşletmelerde eşitlik konusunda yasal hükümlerinin yerine getirilebilmesini sağlayacak politikaların uygulamasıdır. Bazı kurumlarda işe almadan önce adaylara kurs programının düzenlenmesi ve yeterli bilgiye sahip olunduktan sonra değerlendirmelerin yapılması örnek olabilir.

Özetle, işletmelere yeni personel istihdam edilmek için belirlenen kriterlere uygun aday seçiminde ve çalışan personelin terfi ettirilmesinde bilgi, beceri ve yeteneklerin dikkate alınarak nesnel bir değerlendirme yapılması gerekmektedir.

2.4.6. Yeterlilik İlkesi

Bir görevi başarılı bir şekilde yerine getirme olarak açıklanan bu ilke uygulamada liyakat ilkesi olarak da adlandırılmaktadır (Yüksel, 2000: 22). Yeterlilik ilkesi literatürde geniş ve dar anlamlarda açıklanmaktadır.

Geniş anlamda yeterlilik, personel sisteminin etkin ve verimli bir şekilde yapılanmasını sağlayacak kurallar ve uygulamaları içermekle birlikte personelin istihdam edilip çalışmaya başladıktan sonra verimliliği arttıracak uygulamaları da kapsamaktadır (Dolgun, 2012: 24). İşe alınacak personel seçimlerinde ve çalışanların terfilerinde dil, din, ırk, yaş, cinsiyet, medeni durum, fiziksel özür gibi farklılıklar göz önüne alınmadan sadece işin niteliğine uygun bilgi, beceri, tecrübe, başarı değerlendirilmeli ve eşit işe eşit ücret ödenmelidir (Yüksel, 2000: 23).

Dar anlamda yeterlik ise işin yapısına uygun en yetenekli ve en uygun elemanın seçilmesidir. Bu ilkeyi yerine getirebilmek için herhangi bir kısıtlama yapılmadan herkese açık yarışma sınavlar düzenlenmelidir (Yüksel, 2000: 23). Açık yarışma sınavlarında aşağıdaki hususlar dikkate alınmaktadır (Can vd., 2012: 29-30):

- Sınava ilişkin yeterli duyurmanın yapılması,
- Sınavla ilgilenen tüm kişilere başvuru yapma fırsatını sunma,
- Aranan niteliklerin gerçeğe uygun olması,
- Ayrımcılık yapılmaması,
- Yeteneklere uygun sıralama yapılabilecek seçme ve değerlendirme yönteminin uygulanması,
- Sonuçlar hakkında bilgilendirme yapılacağının belirtilmesi gerekmektedir.

2.4.7. Açıklık ve Gizlilik İlkeleri

İşletmelerde açıklık ilkesi gereği insan kaynakları politikalarının oluşturulmasında ve uygulanmasında en alt düzeyden en üst düzeye kadar çalışan tüm personelin destek ve katılımlarının sağlanması ön görülmektedir. Bunun sağlanabilmesi için de uygulanacak politikalar hakkında çalışanlara bilgilendirme yapılması gerekmektedir (Dolgun, 2012: 25). Açık, anlaşılabilir ve basit ifadeler kullanılarak kesin ve doğru bilgilerin yer aldığı işletme hakkında bilgiler sunan işletme gazetesi, görev tanımlarını içeren kitapçıklar ve afişlerle yazılı açıklamalar veya toplantılar düzenlenerek sözlü açıklamalar yapılabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2008: 22).

İşletmedeki çoğu bölümün çalışmaları genellikle açık şekilde yürütülmektedir (Fındıkçı, 2012: 61). Ancak personele yönelik işlerin yapıldığı bölümlerde ve muhasebe bölümünde bazı kısıtlamalar yapılarak gizlilik ilkesinin uygulanması gerekmektedir (Akyüz, 2001: 65). İnsan kaynakları bölümünde personele ait kişisel bilgilerin, özlük hakların ve performans değerlendirme gibi bilgileri bulunduğu dosyaların (Sabuncuoğlu, 2008: 22-23) ve işletmeye ait muhasebe kayıtlarına ait bilgileri içeren muhasebe bölümündeki evrakların gizli tutulması gerekmektedir.

2.5. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI

İnsan kaynakları yönetimi işletmede ihtiyaç duyulan personelin belirlenmesi ve işe alınması, performanslarının değerlendirilmesi, motivasyonun artırılması, çalışanlar arasındaki ilişkilerin ve iletişimin sağlanması, eğitim ve gelişimlerine yönelik kariyer yönetimi gibi çeşitli uygulamaları kapsamaktadır (Fındıkçı, 2012: 13). Personelin işletme içerisinde geçirdiği zamanda karşılaştığı insan kaynakları yönetimi uygulamaları “insan kaynakları işlevleri” olarak adlandırılmaktadır (Bayraktaroğlu, 2008: 10). Bu başlık altında insan kaynakları yönetimi uygulamalarından iş analizi ve iş dizaynı, performans değerlendirme, kariyer yönetimi, ücret yönetimi, çalışma ilişkileri ve iş sağlığı ve güvenliği uygulamaları hakkında teorik bilgiler açıklanmaktadır.

2.5.1. İş Analizi ve İş Dizaynı

İş analizi işletmede yapılan işler hakkında bilgilerin toplanması, değerlendirilmesi ve yorumlanmasına yönelik çalışmaları açıklamaktadır. İş analiziyle elde edilen bu veriler diğer insan kaynakları yönetimi uygulamalarının gerçekleştirilebilmesi için bilgi kaynağı sunmaktadır (Berberoğlu, 2001: 158). Elde edilen bu bilgiler diğer uygulamaların faaliyetlerinde açıklayıcı olabilmektedir.

İş analizi “işletmede yapılacak, her bir işin niteliği, işin genel durumu ve özellikleri, işin yapılacağı çevre ve çalışma koşulları hakkında bilgi toplanması, toplanan verilerin sistematik şekilde incelenmesi, değerlendirilmesi ve bunlara ilişkin bilgilerin yazılı hale getirildiği bir süreç” olarak ifade edilmektedir (Özgen vd., 2005: 57).

Genel olarak iş analizinde; işin içeriği, işe ilişkin araç ve gereçler, üretim çıktılarının çeşidi ve özellikleri, işin tamamlanması için gerekli olan aşamalar, işin tamamlanma süreci, çalışma ortamının fiziksel koşulları, işin gerektirdiği bireysel nitelikler, işle ilgili işletme içi ve işletme dışı ilişkiler, işe karşı sorumlu olunan kişi veya kurum, işle ilgili sorumluluk ve risk, işin tamamlanabilmesi için gerekli olan yetki gibi işe ilişkin bilgilerin bulunması gerekmektedir (Bayraktaroğlu, 2008: 17). İş analizinde yer alan bu bilgiler işin gerçekleştirilmesi için ayrıntılı olarak tam bir açıklama sunmaktadır.

İş analizinden beklenen amaçlar ise aşağıdaki gibi sıralanabilir (Bayraktaroğlu, 2008: 22):

- İstihdam edilecek işgücünün saptanması ve personellerin ihtiyaçlarının belirlenmesiyle insan kaynakları planlamasına yardımcı olmak,
- Personel alımlarında açık ve kesin şartlar belirlemek,
- İşletmede mevcut durumda veya gelecek dönemlerde oluşabilecek eğitim ihtiyacını belirlemek,
- Performans standartları oluşturmak,
- Kariyer hedeflerinin açıkça belirlenmesini sağlamak,
- Olumsuz çalışma koşullarını ortadan kaldırmak,
- İş değerlemesinin yapılmasında etkili olan her işin önemini belirleyecek bilgiler edinmek,
- İş ve işgörenlere ilişkin yasal düzenlemelerin yapılabilmesi için gerekli bilgilerin sağlanması gerekmektedir.

İş analizi ile iş hakkında elde edilen bilgiler sonucunda iş dizaynı yapılmaktadır. İş dizaynı faaliyetleri ile işin yapısı personelin iş tatminini artırmaya yönelik olacak şekilde oluşturulmaya çalışılır (Şimşek ve Öge, 2012: 105). İşlerin iyi bir şekilde dizayn edilmesi sonucu işletme verimliliğinin de artması mümkün olabilmektedir.

İş dizaynı “belirli bir iş ya da birbirlerine bağımlı işlerden oluşmuş sistemlerin, hem çalışanların iş deneyimlerini, hem de işleri başında verimlerini artırmak amacı ile değiştirilmesini içeren faaliyetlere” denilmektedir (Hackman 1977; Akt: Uyargil, 2013a: 69).

İş dizaynını oluşturabilmek için çeşitli yaklaşımlar bulunmaktadır. Bunları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Uyargil, 2013a: 73-76):

İş Basitleştirme: İş verimliliğini artırmak için işleri daha az kapsamlı görevlere bölerek uzmanlaşmanın sağlanmasıdır. Ancak zaman içerisinde aşırı uzmanlaşmanın sağlanmasıyla monotonluk oluşur ve verimlilik düşer (Aydoğan, 2013: 335). İşin sıradan hale gelmesi personellerde iş tatmininin azalmasına neden olabilir.

İş Rotasyonu: İşletme içerisinde çalışanların farklı zamanlarda ve birimlerde farklı işleri yapmasıdır. Böylece farklı işler öğrenilmesiyle çalışanların bilgi ve becerilerinin artırılması, işlemedeki diğer birimler ve gruplar arasındaki iletişim ve anlayışın gelişmesi sağlanır. Ayrıca çalışanların işten uzaklaşması da engellenmiş olur (Can vd., 2012: 125). Rotasyon sonucunda bireyler edinmiş olduğu bilgi ve deneyimlerle farklı alanlarda da iş bulabilir.

İş Genişletme: Genellikle işte tekdüzeliğin olduğu durumlarda motivasyonun artırılması için işletme içerisinde yatay bir pozisyonla personeli yeni işlerle görevlendirmektedir (Aydoğan, 2013: 335). Yeni görevlerin üstlenilmesiyle yeni bilgiler ve deneyimler kazanıldığı söylenilebilir.

İş Zenginleştirme: Belirli koşullar altında personelin yaptığı işin çalışma hızını tespit etme, işin sonucundan sorumlu olma, işi tamamlama sürecinde hata yapılmışsa bunları düzeltme, iş için gerekli olan araç ve gereçleri seçme imkânının verilmesinin sağlanmasıdır (Uyargil, 2013a: 76).

Ekibe Dayalı İş Dizaynı: Bağımsız çalışma grupları oluşturularak yapılması gereken işe bağlı görevlerin kendilerine tanınan sınırlar dâhilinde grup rotasyonu uygulayarak gerçekleştirmeleridir. Grup rotasyonu ile işin monotonluğu azaltılmaya çalışılır ve grup üyelerinin çeşitli beceriler kazanmasına da imkân verilmektedir (Uyargil, 2013a: 77). Ekibe dayalı iş dizaynının oluşturulmasıyla ekip üyeleri arasındaki çalışma ilişkilerinin geliştirilmesi de sağlanabilmektedir.

2.5.1.1. İş Analizi Süreci

İş analizinin yapılması için öncelikle temel amaç ve alt amaçlar tespit edilir. Amaçlar oluşturulduktan sonra analizleri yapacak olan kişi ve kişiler belirlenir. Daha sonra hangi işlerin analiz edileceğine dair çalışmalar yapılır ve ilgili bilgiler toplanır son olarak ise elde edilen bilgilerin denetlenmesi gerekmektedir (Saruhan ve Yıldız, 2012: 135). Bu faaliyetler hazırlık çalışması, bilgilerin toplanması ve bilgilerin uygulanması süreçleri içerisinde yapılmaktadır (Özgen vd., 2005: 59).

2.5.1.1.1. İş Analizi Hazırlık Aşaması

İş analizini yapacak olan kişi veya kişilerin objektif, ön yargısız, sabırlı ve anlayışlı olma gibi kişisel özelliklere sahip olmasının yanında eksiksiz ve güvenilir bilgiler toplayarak tarafsız olarak değerlendirme yapmaları gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2008: 69). İş analizi çalışmalarına başlamadan önce işletmenin yapı ve süreçleri incelenmeli ve farklı bölümlerdeki işler belirlenmelidir (Özgen vd., 2005: 62). İş analizini yapacak olan kişi veya kişilerin iş analizi sürecinde gerekli olabilecek iş ve işletmeyle ilgili tüm bilgileri öğrenmesi gerekmektedir.

2.5.1.1.2. İş Analizi Bilgilerinin Toplanması

İş analizi çalışması için gerekli olabilecek işin yapılış biçimi ve iş için gereken uğraş, bilgi, yetenek, sorumluluk ve çalışma şartlarıyla ilgili açıklayıcı bilgilerin eksiksiz ve doğru bir şekilde toplanması gerekmektedir (Şimşek ve Öge, 2012: 98). İş analizi bilgilerinin toplanması için kullanılan yöntemler aşağıda sıralanmıştır (Bayraktaroğlu, 2008: 25-28):

Gözlem Yöntemi: Çalışanın sıradan bir gününde işini yaparken gözlemlenmesi ve gözlemlerin kayıt edilmesidir. Gözlemler hikaye gibi yazılarak veya işaret listesinde bulunan bilgilerden gerekli olanlar işaretlenerek bilgiler elde edilmektedir (Bingöl, 2003: 83-84). Çalışanlar gözlemlendiklerinin farkına varırlarsa ücretlerinde artış yapılabileceğini düşünerek normal çalışmalarının üzerinde performans sergileyebilirler. Zaman alıcı ve ekonomik olamayan bir yöntemdir (Bayraktaroğlu, 2008: 25).

Görüşme (Mülakat) Yöntemi: İşin yapılış biçimini, aşamalarını ve içeriğini anlamak için işgörenle direkt olarak iletişim kurulduğundan en etkili yöntemdir. İş yapan kişiyle yüz yüze görüşüldüğü için doğru bilgiler elde etmek mümkündür (Sabuncuoğlu, 2008: 65). Görüşme yapılan personele soruların doğrudan açıklanması yöntemin en önemli avantajıdır. Ancak maliyetli bir yöntem olduğu ve görüşmeler personelle birebir yapıldığı için zaman alıcı olmaktadır (Özgen vd., 2005: 65).

Soru Formu Yöntemi: Anket yöntemi olarak da adlandırılan bu yöntemde cevaplanması beklenen soruların yer aldığı önceden hazırlanmış olan form çalışanlara dağıtılmaktadır (Aydoğan, 2013: 333). Maliyetinin düşük olması ve cevaplardan kısa zamanda geri dönüşler alındığı için tercih edilmektedir (Özgen vd., 2005: 66). Ankete cevap verenlerle birebir görüşme yapılamadığı göz önüne alınırsa

yanlış anlamaya neden olmayacak şekilde formdaki soruların anlaşılır ifadelerle hazırlanması önemli olmaktadır.

Daha Önceki İş Tanımlarının İncelenmesi: Geçmiş dönemlerde hazırlanmış olan iş tanımlarının incelenmesi de açıklayıcı bilgiler sunmaktadır. Önceki iş tanımlarının incelenmesi yapılacak olan aynı çalışmaların tekrarlanmasını önler. Ancak işte meydana gelen değişiklikler de dikkate alınmalıdır (Bayraktaroğlu, 2008: 28). Eski iş tanımlarını birebir almak doğru değildir çünkü bazı değişiklikler ve güncel bilgiler olmuş olabilir.

İş Araçlarının İncelenmesi: İşin tamamlanabilmesi için kullanılan araç ve gereçlerin incelenmesiyle iş hakkında gerekli bilgiler edinilebilir. Bu yöntemle sağlanan bilgiler iş hakkında sınırlı bilgi sunmaktadır. Ancak bazı durumlarda da bütүнleştirici bir öneme sahip olabilir (Bingöl, 2003: 88).

İşleri Bizzat İfa Etme: İş hakkında eksiksiz ve anlaşılır bilginin sağlanabilmesi için en iyi yöntemlerden biri de analizcinin işi kendisinin yapmasıdır (Bayraktaroğlu, 2008: 28). Analizi yapan kişinin de işi bizzat yapması tam ve doğru bir değerlendirme yapmasını kolaylaştırmaktadır.

2.5.1.1.3. İş Analizi Bilgilerinin Uygulanması

İş analizinin yapılmasıyla toplanan veriler iş tanımları, iş gerekleri ve iş standartları haline getirilerek insan kaynakları yönetimi başta olmak üzere diğer işletme fonksiyonlarında alınacak kararlarda da kullanılabilir (Özgen vd., 2005: 67). Açıklamada da ifade edildiği gibi iş analizleri işin yapısıyla ilgili ayrıntılı bilgileri ve geniş kapsamlı açıklamaları içerdiği için elde edilen bilgiler de geniş kullanım alanına sahip olabilmektedir.

İş Tanımı: İş analizi tamamlandıktan sonra elde edilen bilgilerle oluşan yazılı bir belgedir (Bingöl, 2003: 89).

İş tanımları aşağıdaki bölümlerden oluşmaktadır (Saruhan ve Yıldız, 2012: 153):

İşin Kimliği: İşin adı, kodu, ilgili bölümü ve işi yapan kişinin görevli olduğu makama ait bilgiler bulunmaktadır.

İşin Özeti: İşin ne olduğuna, nasıl ve niçin yapıldığına dair açıklamaları içermektedir.

İşin İçerdiği Görev, Yetki ve Sorumluluklar: İşin aşamaları, gerekleri ve içerdiği sorumluluklar açıklanmaktadır.

Çalışma Koşulları: İşin gerektirdiği fiziksel ortam, içerdiği tehlikeler ve çalışma saatleri gibi bilgiler yer almaktadır.

İş Gerekleri: İş yapacak olan kişilerde bulunması gereken özelliklerin belirlendiği belgedir (Yüksel, 2000: 89). İş gerekleri de iş analizi ve iş tanımında olduğu gibi işi ele almaktadır. Aralarındaki fark ise iş gereklerinin işin tamamıyla değil işi yapacak kişiyle ilgili olmasıdır (Berberoğlu, 2001: 159-160).

İş Standartları: İşgörenlerin gerçekleştirmesi gereken hedefler olmakla birlikte iş başarısının değerlendirilmesinde kriter olarak da kullanılmaktadır (Özgen vd., 2005: 71).

2.5.2. Performans Değerleme

Ülkemizde ilk performans değerlendirme çalışmaları kamu sektöründe uygulanmıştır. Ancak son yıllarda işletmecilik alanındaki bilimsel gelişmelerle birlikte özel sektörde de modern performans yöntemleriyle değerlendirmeler yapılmaktadır (Bingöl, 2003: 272).

Performans değerlendirme, personelin işteki başarısını ve başarısızlığını tespit eden bir süreç, işe karşı tutum ve davranışlarını ortaya koyan ve işletmeye olan katkısını değerlendiren bir araçtır (Özgen vd., 2005: 227). Aynı zamanda performans değerlemesi bölüm yöneticileri ile insan kaynakları yöneticileri ve uzmanlarıyla işbirliği yapılan insan kaynakları yönetimi faaliyetidir (Özgen vd., 2005: 236). Çoğu işletmede performans değerlendirme çalışmaları yılda bir veya iki defa yapılmaktadır (Bayraktaroğlu, 2008: 109). Ancak etkinlik ve verimliliğin değerlendirilebilmesi için daha kısa zamanlarda da yapılabilir.

2.5.2.1. Performans Değerleme Süreci

Performans değerlendirme çalışmalarının yürütülebilmesi için belirli bir sürecin başlatılmış olması ve ön çalışmaların yapılması gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2008: 186). Performans değerlendirme süreci; değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi, değerlendirme standartlarının belirlenmesi, değerlendiricilerin belirlenmesi ve değerlendiricilerin eğitimini içeren faaliyetlerden oluşmaktadır (Bayraktaroğlu, 2008: 112-116).

Değerleme Kriterlerinin Belirlenmesi: Uygulanabilir bir performans değerlendirme sisteminde işle ilgili başarıyı etkileyebilecek olan faktörler dikkate alınmalı, performansı etkilemeyen faktörlerin sisteme dahil edilmemelidir (Bayraktaroğlu, 2008: 113). Değerlemeye konu olan kriterler çalışmanın nitelik ve niceliği, iş bilgisi ve becerisi, kişisel özellikler, kişinin ilişki ve davranışları olmak üzere dört grupta toplanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2008: 187).

Kriterlerin belirlenmesinde dikkat edilmesi gereken hususlar şunlardır (Sabuncuoğlu, 2008: 187):

- Kriterler işin niteliğine uygun olmalı ve çalışanların farklı kademelerde bulundukları dikkate alınarak değişik kriterler yer almalıdır.
- Kriterlerin belirlenmesinde iş verimi ve çalışanların davranışları dikkate alınmalıdır.
- Kriterler açık ve anlaşılabilir olmalıdır.
- Kriter sayısı sınırlandırılmalı ve en fazla on kriter belirlenmelidir.

Değerleme Standartlarının Belirlenmesi: Performans standartları “*neyin yapılması gerektiği*” ve “*nasıl yapılması gerektiğini*” içeren bilgileri açıklamaktadır. Neyin yapılması gerektiği görev tanımlarını içerirken performans standartları işin nasıl yapılması gerektiği sorusunun cevabını bulmayı amaçlamaktadır (Sabuncuoğlu, 2008: 188).

Standartlarda aşağıdaki özelliklerin bulunması gerekmektedir (Bayraktaroğlu, 2008: 114).

Spesifiklik: Çalışanların kendisinden beklenenleri bilmesi gerekmektedir.

Ölçülebilirlik: Standartlar sayısal olarak belirlendiğinde performans ölçümünde kolaylık sağlanmaktadır.

Geçerlilik: Standartlar gerçeğe uygun olarak belirlenmelidir.

Değerleyicilerin Belirlenmesi: Performans değerlemesinin kim veya kimler tarafından yapılacağı işletme yönetimine uygun ve insan kaynakları politikaları esas alınarak tespit edilen değerlendirme yöntemine göre belirlenmektedir. Değerlemeyi yapacak olan kişi veya kişiler işin niteliği ve işletmenin yapısı hakkında bilgi sahibi olmalı nesnel bir değerlendirme yapmalıdır (Bayraktaroğlu, 2008: 114). Değerlemeyi yapacak olan kişiler ise çalışanın bağlı olduğu en yakın üstü veya amiri, iş arkadaşları ve astları, bir komite veya grup, işgörenin kendisi ve müşteriler olarak sınıflandırılabilir (Bingöl, 2003: 287-288).

Değerleyicilerin Eğitimi: Değerlemeyi yapacak olan kişi veya kişilere değerlendirmenin nasıl yapılacağına anlatılmasıdır. Uygulanacak olan değerlendirme yöntemine ilişkin kriterler ve standartlar gibi açıklamalar yapılmaktadır (Bayraktaroğlu, 2008: 116). Bu açıklamaların yapıldığı eğitimlerde ders, video konferans gibi çeşitli eğitim teknikleri kullanılmaktadır. Değerleyiciler arasında bütünlük oluşturulabilmesi için insan kaynakları bölümü tarafından uyulması gereken kuralları içeren el kitabı hazırlanır ve kitapta yer alan esaslara göre değerlendirme yapılmaktadır (Özgen vd., 2005: 252). Ayrıca eğitimlerde değerlendiricilerin kişisel önyargılarından uzak objektif davranmaları ve haksız değerlendirme yapmamaları gibi tavsiyeler de verilmektedir (Sabuncuoğlu, 2008: 90).

2.5.2.2. Performans Değerleme Yöntemleri

İşletmelerde işgörenlerin performanslarını değerlendirmek amacıyla çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. Bir işletmede uygulanan ve olumlu sonuç alınan yöntemle başka bir işletmede aynı sonucu olmak her zaman mümkün değildir (Özgen vd., 2005: 238). Bu nedenle işletmeler farklı performans değerlendirme yöntemlerini kullanmaktadırlar. Performans değerlendirme yöntemleri yapılan işin niteliğine göre değişmektedir. Zaman içerisinde çeşitli yöntemler geliştirilerek bazı ayrımlar yapıldığı görülmektedir.

Performans değerlendirme yöntemleri klasik performans değerlendirme yöntemleri ve modern performans değerlendirme yöntemleri olmak üzere iki grupta sınıflandırılabilir (Bayraktaroğlu, 2008: 117).

2.5.2.2.1. Klasik Performans Değerleme Yöntemleri

Kişilerarası Karşılaştırmaya Dayalı Yaklaşım: Değerlendirme kişilerin birbirleri ile karşılaştırılması esasına dayalı olmakla birlikte basit sıralama, ikili karşılaştırma, zorunlu dağılım yöntemleriyle yapılmaktadır. Basit sıralama yöntemi, çalışanların genel veya belirli kriterlere göre sıralandırılmasıdır. İkili karşılaştırma yöntemi, bir çalışanın diğer çalışanlarla karşılaştırılmasıdır (Bayraktaroğlu, 2008: 118). Zorunlu dağılım yöntemi, genellikle üstler tarafından kullanılan bu yöntem astların performanslarını belirli yüzdelik dağılım içinde değerlendirilmesidir (Özgen vd., 2005: 248).

Grafik Dereceleme Yöntemi: Değerlemeyi yapacak olan kişinin önceden hazırlanmış olan çeşitli kriterlerin ve her bir kriter için derecelendirme kolonlarının bulunduğu çizelgeden personelin performansını değerlendirmesidir (Şimşek ve Öge, 2012: 324).

Kontrol Listesi Yöntemi: Bu yöntemde çalışanların davranışlarını belirlemek ve değerlendirmek için soru listesi veya ölçek hazırlanmaktadır. Genellikle evet veya hayır olarak cevaplandırılmaktadır (Şimşek ve Öge, 2012: 325).

Yukarıda da açıklandığı gibi grafik dereceleme yöntemi ve kontrol listesi yönteminde sorular önceden belirlenip çizelge ve liste şeklinde hazırlandığı için bu yöntemler uygulamada zaman tasarrufu sağlamaktadır.

Davranışsal Değerleme Skalaları: Sadece işle ilgili davranışlar değerlendirilmektedir. Bu değerlendirme yönteminde davranışsal beklenti skalaları ve davranışsal gözlem skalaları kullanılmaktadır (Bayraktaroğlu, 2008: 121).

Kritik Olay Tekniği: Çalışanların davranışlarında meydana gelen kritik olayları belirleme, sınıflandırma ve kaydetmeyi içeren bir yöntemdir (Bingöl, 2003: 296). Çalışanların işlerini yaparken normalden farklı olarak sergiledikleri davranışların belirlenmesiyle ilgili bir teknik olduğu söylenilebilir.

2.5.2.2.2. Modern Performans Değerleme Yöntemleri

Amaçlara ve Sonuçlara Göre Değerleme Yöntemi: Çalışanların performanslarının belirlenen amaçların ve sonuçların yerine getirilmesine göre değerlendirilmesidir (Bayraktaroğlu, 2008: 123).

360 Derece Geri Bildirim Yöntemi: Çalışanların performanslarının anket yoluyla üst yöneticileri, astları, kendisi, iş arkadaşları ve grup halinde çalışma sözü konusu ise grup arkadaşları tarafından cevap verilmesiyle değerlendirilmesidir (Bingöl, 2003: 298). Bireyin performansı farklı çalışma arkadaşları tarafından değerlendirildiği için geniş kapsamlı bir yöntem olduğu söylenilebilir.

Balanced Scorecard (BSC) Yaklaşımı: İşletmelerin sahip oldukları önceki verilere bağlı fiziksel (finansal) değerlerle birlikte müşteri, şirket içi işlemler, öğrenme ve gelişme gibi finansal olmayan değerleri (boyutları) temel alarak çeşitli göstergelerle bu boyutların ölçüldüğü, boyutlar arasındaki uyumun ve dengenin sağlanabilmesi için stratejik geri bildirim sunan, verilerden stratejiye ulaşarak bu stratejinin uygulanabilir olmasını sağlayan performans ölçüm yöntemidir (Bayraktaroğlu, 2008: 126-127).

2.5.2.3. Performans Değerlemede Karşılaşılan Sorunlar

Performans değerlendirme yöntemleri genel olarak değerlendirme yapacak olan kişinin objektif olacağı düşüncesiyle geliştirilmiştir. Ancak uygulamada değerlendiricilerin yapmış oldukları çeşitli hatalarla karşılaşmaktadır. Bu hatalar sistemin etkin olarak yürütülmesini etkilemektedir (Bayraktaroğlu, 2008: 130). Başlıca performans değerlendirme karşılaşılan sorunlar şunlardır:

Kontrast Hatalar: Kısa bir zamanda birçok çalışanın performanslarının değerlendirilmesinde çalışanların birbirleriyle karşılaştırılmasıdır. Her çalışan kendisinden önce değerlendirilen kişinin aldığı puandan etkilenmektedir. Orta düzeyde performans gösteren bir kişi düşük performanslı kişilerden sonra değerlendirildiğinde yüksek performanslı, yüksek performanslı kişilerden sonra değerlendirildiğinde ise düşük performanslı olarak değerlendirilebilmektedir (Bingöl, 2003: 304). Değerlendirmenin arka arkaya yapılmasıyla değerleyici de önceki kişilerin performanslarının etkisi altında kalmaktadır.

Hale Etkisi: Çalışanların performanslarının belirli iş dönemlerdeki yüksek performansından dolayı diğer iş alanlarında da genel olarak yüksek performanslı olarak değerlendirilmesidir (Bayraktaroğlu, 2008: 131). Herhangi bir zamanda yapılmış olan değerlendirmeyle çalışanın performansı hakkında genel bir değerlendirme yapmak sakıncalı olabilmektedir.

Pozisyon Etkilenme: Değerlendirmeyi yapan kişinin çalışanların pozisyonlarından etkilenecek üst pozisyonda bulunanlara yüksek performans, alt pozisyonda çalışanlara ise düşük performans düzeyinde değerlendirmesidir (Uyargil, 2013b: 239).

Müşamaha ve Katılık: Değerlendiricinin çalışanların performans düzeylerini olduğundan daha yüksek göstermesi müşamaha, daha düşük göstermesi ise katılık olarak ifade edilmektedir (Bayraktaroğlu, 2008: 131).

Kişisel Önyargılar: Değerlendirmeyi yapacak olan kişinin dil, din, ırk, cinsiyet ve kişisel özellikler gibi farklılıkların etkisi altında kalarak önyargılarına bağlı kalarak değerlendirme yapmasıdır (Özgen vd., 2005: 235). Ancak nesnel bir değerlendirmenin yapılabilmesi için kişisel önyargıların işe yansıtılmaması gerekmektedir.

Ortalama Eğilimi: Değerleyicinin çalışanların performanslarını sürekli olarak orta düzeyde değerlendirmesidir. Ancak böyle bir değerlendirmeyle terfi

edilecek çalışanın belirlenmesi, eğitime ihtiyaç duyacak personelin tespit edilmesi gibi performans sonuçlarına göre değerlendirme yapılacak alanlarda karar vermek zor olmaktadır (Bingöl, 2003: 303). Böyle bir değerlendirmede çalışanlar da gösterdikleri performanslarının düşük mü yüksek mi olduğunu anlayamazlar.

Tek Ölçüt: Performans değerlendirmenin tek bir kritere dayalı olarak yapılmasıdır (Bayraktaroğlu, 2008: 133). Ancak tek ölçütün kullanılması kesin sonuçlar vermeyebilir.

Performans değerlemesini yapacak olan kişi veya kişiler işletmeye ve işe uygun bir değerlendirme yöntemi seçmeli ve işlerinin yapıları hakkında bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. Ayrıca tarafsız bir değerlendirme yapılmasına da dikkat edilmesi gerekmektedir.

2.5.3. Kariyer Yönetimi

Günümüzde işletmeler hızla değişmekte olan çevre koşulları karşısında varlıklarını koruyabilmek ve rekabet avantajı sağlayabilmek için uygun stratejiler geliştirmektedirler. Stratejilerin belirlenmesinde ve uygulanmasında ise işgörenler önemli rol oynamaktadır. Bunun için işletmeye ve iş yapısına uygun olabilecek kişilerin işletmeye dâhil edilmesi ve sürekliliklerinin sağlanması önemli olmaktadır (Dündar, 2013: 267). Bireyler de alternatifler arasından yeteneklerine uygun meslek seçmek, mesleklerine uygun işte çalışmak ve çalışma hayatı süresince de kariyerini geliştirme isteği içindedir (Şimşek ve Öge, 2012: 281). İşletmelerin insana verdiği önemin artmasıyla birlikte çalışma yaşamında bireysel ve örgütsel alanda kariyer planlamasına önem verildiği görülmektedir.

Kariyer, bireyin çalışma yaşamı boyunca iş alanında devamlı olarak gelişmesi, ilerlemesi, beceri ve tecrübe kazanmasıdır (Bayraktaroğlu, 2008: 137). Kariyer işgörenlerin ilgilerini, yetenekleri, nitelikleri, güçlü ve zayıf yönlerini belirlemelerini, bireysel kariyer hedeflerini oluşturmalarını ve bu hedeflere ulaşabilmek için planlar geliştirmelerinde etkili olacak kariyer geliştirme uygulamalarına yardımcı olmakla birlikte işletmeler için de ihtiyaç duyulacak olan personelin belirli bir sistem dâhilinde geliştirmelerine de imkân sunmaktadır (Dündar, 2013: 269). Her bireyin kariyer hedefi ve iş yaşamından beklentileri farklı olmakta ve bireyin çalışmaya hayatındaki bilgi, beceri, başarı ve başarısızlıklar kariyerini etkileyebilmektedir.

Kariyer planlama, işgörenlerin öz değerlendirme yaparak güçlü ve zayıf yönlerini tespit etmesi, bilgi, beceri ve yeteneklerine yönelik olarak kariyer hedeflerini oluşturması ve bu hedefleri gerçekleştirebilmek için faaliyet planları geliştirmesidir (Dündar, 2013: 270). Bireylerin iş hayatında kendi gelişimleri için yaptıkları planlar bireysel kariyer planlaması; işletmelerin, işgörenlerin kariyerlerini geliştirmelerine yardımcı olmak için oluşturulan kariyer faaliyetleri örgütsel kariyer planlaması olarak adlandırılmaktadır (Bingöl, 2003: 250).

2.5.3.1. Kariyer Aşamaları

Bireyler yaşamları boyunca çeşitli dönemlerde farklı düşüncelerle kariyer hedeflerini belirler ve uygularlar. Çocukluk yıllarından başlayan meslek seçimi ve kariyer planlaması zamanla dış çevrenin etkisiyle ve bireysel yeteneklerin farkına varılmasıyla birlikte zaman içinde değişiklikler yaşanmasına neden olmaktadır.

Bireysel kariyer dönemleri çeşitli kariyer aşamalarına ayrılmaktadır. Bu aşamalar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Bayraktaroğlu, 2008: 148-150):

Keşfetme-Arama Aşaması (0-25 yaş): Çocukluk ve ergenlik dönemlerinin yaşandığı bu aşamada bireyler öncelikle kendini tanımaya, yeteneklerine ve ilgi alanlarına uygun olabilecek iş alanlarını belirlemeye çalışmaktadırlar. Kişi bu dönemde kendine uygun meslek seçip mesleğe uygun hazırlıklar yapmaktadır. 20'li yaşlarda çalışmaya başladığında bu dönem sona ermektedir (Çiftçi, 2012: 141-142). Bireyler lise ve üniversite dönemlerinde de seçmiş oldukları mesleklerine uygun eğitim alarak iş alanlarında uzmanlaşabilmektedirler.

Kurma Aşaması (26-35 yaş): İş hayatına başlanılan dönemi kapsamaktadır. Bu aşamada bireyler kariyer hedeflerini belirler ve bu hedefleri gerçekleştirebilmek için çaba göstermektedirler. Ayrıca kariyerini geliştirmeye yönelik gözlemler yapmakta, fırsatları değerlendirmekte, çalışma planlarını belirleyip uygulamakta ve bu faaliyetlerin sonuçlarıyla ilerlemektedirler (Dündar, 2013: 274). Bireylerin kariyerlerini geliştirebilecek faaliyetlere yönelik olarak çalıştıkları söylenilebilir.

Kariyer Ortası Aşaması (36-50 yaş): Bu aşamada bireyler önceki aşamada göstermiş olduğu çabaların sonucu olarak kariyerlerinde belirli bir konuma ulaşmıştır. Birey için başarı, saygınlık ve bağımsızlık gibi ihtiyaçlar önem kazanmıştır. Ayrıca bireyler sorumluluk alma ve inisiyatif kullanmayı gerektiren işlerde çalışma eğilimindedir (Bayraktaroğlu, 2008: 149). Bu aşama bireylerde orta

yaş krizinin başladığı dönemi kapsamaktadır. Orta yaş krizi kişinin iş hayatından veya özel hayatından kaynaklı olabilmektedir (Çiftçi, 2012: 142-143). Bu aşamada karşılaşılan diğer bir sorun ise stresli iş hayatının etkili olduğu bireyde “fiziksel, duygusal ve zihinsel bitkinlik” olarak ifade edilen tükenmişliktir (Bayraktaroğlu, 2008: 149). Bireysel sorunlar da iş hayatını olumsuz etkilemektedir.

Kariyer Sonu Aşaması (51-65 yaş): Uzun yıllar boyunca aynı işin yapılması sonucu oluşan monotonluk bireylerin iş hayatında başarısız olmalarına neden olmaktadır. Başarısızlık, yetersiz yöneticilerle çalışma ve rekabetin olmaması da çalışanları kariyer sonuna doğru yönlendirmektedir. Bireyler de bu aşamada işten uzaklaşıp bireysel ilgi alanlarına yönelmektedirler (Ertürk, 2011: 213). Böyle sorunların yaşanması bireylerin iş tatmininin azalmasına ve buna bağlı olarak da performanslarının ve verimliliklerinin düşmesine neden olabilmektedir.

Azalma/Emeklilik Aşaması (65-75 yaş): Bireyler yıllarca alışmış olduğu yoğun iş temposundan sonra çalışma hayatını bırakıp emeklilik dönemine girdiğinde kendisini işe yaramaz hissedebilirler ve psikolojik olarak da bazı problemler yaşayabilirler (Çiftçi, 2012: 144). Ancak bazı bireylerde ise emeklilik stresli iş hayatından uzaklaşma ve dinlenme dönemi olarak görülmektedir.

2.5.3.2. Kariyer Yönetimi Araçları

Kariyer yönetimi faaliyetlerinde kullanılmak üzere pek çok araç bulunmaktadır. Bunlardan bazıları yalnızca bu süreçte kullanılmakta bazıları ise insan kaynakları yönetiminin aracı durumundadır. Kariyer yönetimi araçlarından bazıları şunlardır (Bayraktaroğlu, 2008: 155-157):

Kariyer Haritaları: İşletme içerisinde işler arasında ilerleyebilmenin gereklerini açıklamak için kullanılmakta olan bir yöntemdir. İşletme içerisinde pozisyonlar arası geçiş yollarını, pozisyon sıralamasını ve pozisyonlar için gereken nitelikleri açıklayan organizasyon şemasıdır (Bayraktaroğlu, 2008: 155-156). İstenilen pozisyonda görev alabilmek için gerekli niteliklere sahip olmak gerekmektedir.

Kariyer Danışmanlığı: Bireylerin iş alanlarında kariyerlerini geliştirmelerine yardımcı olmaktır (Özgen vd., 2005: 208). İşletme içerisinde kariyer danışmanlığı çoğu zaman insan kaynakları bölümü tarafından verilmektedir. Ayrıca mentor veya akıl hocaları adı verilen uzmanlar tarafından da kariyer danışmanlığı yapılmaktadır.

Mentor, genellikle genç yönetici adaylarına mesleki alanda ilerleyebilmeleri için izlenmesi uygun yöntemlerin belirlenmesinde ve gerekli becerilerin kazanılmasında yardımcı olmaktadır (Çiftçi, 2012: 151-152).

Kariyer Rehberliği: İşgörenlerin mesleki alanda ilerleyebilmeleri için okumaları gereken kitapları, katılmaları gerekli olan kursları, kariyer imkânlarını, işletme içinde ve dışında gerçekleştirilen eğitimler hakkında bilgiler verilmesi ve tavsiyelerde bulunulmasıdır (Bayraktaroğlu, 2008: 157). Bireylerin kariyerlerini geliştirebilmek için yol gösterici durumundadırlar.

Kariyer Merkezleri: Bireylerin kendilerini değerlendirmelerine imkân sunan, eğitim ve danışmanlık hizmeti veren işletme içi birimlerdir. Bu merkezlerde çeşitli kurslar düzenlenmekte, iş fırsatları hakkında bilgilendirme yapılmakta, işbaşı ve iş dışı eğitimler verilmekte ve yetenek testlerinin uygulanması gibi çeşitli faaliyetler yapılmaktadır (Çiftçi, 2012: 154). İşletme içinde böyle kariyer merkezlerinin faaliyet göstermesi çalışanların kendilerini geliştirebilmeleri için faydalı olabilmektedir.

2.5.3.3. Kariyer Sorunları

Çalışma yaşamında bireyler çeşitli kariyer sorunlarıyla karşılaşmaktadırlar. Bu sorunlardan bazıları aşağıda açıklanmıştır.

Çift Kariyerli Eşler Sorunu: Evli çiftlerde eşlerin ikisinin de çalışması ve kendi kariyerlerinde ilerlemek istemeleri çeşitli sorunlara yol açmaktadır. Bazı durumlarda eşlerden birinin kariyerine devam etmesi diğer eşin kariyerini etkileyebilmekte ve aile yaşamının gerektirdiği sorumluluk da kadının kariyer gelişim sürecine engel olabilmektedir (Dündar, 2013: 294). Ayrıca çalışma saatleri ve tatil günlerinin uyuşmaması, aynı veya yakın bölgelerde iş bulamama gibi nedenlerde eşler arasında sorun olmaktadır. Bu sorunların çözülememesi ise boşanmalara neden olmaktadır. Kariyer temelli boşanmaları engellemek için işletmeler çocuk bakım hizmeti, belli süre ücretsiz izin verilmesi ve esnek çalışma saatleri gibi uygulamalar yapmaktadırlar (Şimşek ve Öge, 2012: 300).

Kariyer Platosu: Bireyin iş hayatında yükselme imkânının olmadığı veya çok az olduğu kariyer noktasını ifade etmektedir (Bayraktaroğlu, 2008: 161). Böyle bir durumda bireylerin çalışmaya devam etmesi performanslarını etkileyebilmektedir.

Ayıışığı Sorunu: İşgörenler çalışmakta olduğu işinden ayrı olarak ekonomik yetersizlik, yeni bilgiler edinme ve tecrübe kazanma gibi amaçlar için işletme dışında kendi adına çalışmasıdır (Bayraktaroğlu, 2008: 160). Genellikle mevcut işlerde elde edilen gelirin yetersiz olması durumunda bireyler ikinci işte çalışmayı tercih edebilmektedirler.

Cam Tavan Sorunu: Kadınların çalışma hayatında aktif olarak yer alması sonucu işletmelerde üst pozisyonda görev almalarını zorlaştıracak keyfi bir engellemedir (Bayraktaroğlu, 2008: 160). Bu durumda kadınlara fırsat eşitliğinin sunulmadığı ve başarılarının göz ardı edildiği söylenilebilir.

Çift Kariyerlilik: Bireyin aynı anda iki farklı kariyere sahip olmasını açıklamaktadır. Bu işler farklı bilgi, beceri ve tecrübeyi gerekli kılmakta olup statü ve çeşitli kariyer fırsatları da sunmaktadır. Ancak birey tüm çabasını tek bir alanda harcamak yerine iki farklı alanda harcamaktadır (Şimşek ve Öge, 2012: 301). Çift kariyerlilik bireyin iş alternatiflerini de artırabilmektedir.

Beceri ve Yeteneğin Yitirilmesi: Bireyler zaman içerisinde bazı beceri ve yeteneklerini yitirmektedirler. Yaşa bağlı olarak da günümüzdeki gelişmelere uyum sağlanamaması mevcut beceri ve yeteneğin kullanışsız hale gelmesine neden olmaktadır (Bayraktaroğlu, 2008: 161). Sürekli olarak aynı işin yapılması ve bireyin kendini geliştirememesi de zaman içerisinde beceri ve yeteneklerde gerilemeye yol açabilmektedir.

2.5.4. Ücret Yönetimi

Ücret konusu ülkelerin ekonomik kalkınmalarında, sosyal alanda gelişmelerinde, politik istikrarın sağlanmasında kritik bir yapıya sahiptir (Bayraktaroğlu, 2008: 201). Bunun için ücret yönetimi konusu çeşitli alanlarda önem arz etmektedir.

İşveren açısından ücret, işgörene fiziksel ve zihinsel emekleriyle yaptıkları iş veya işler karşısında ödenen gider olarak görülmektedir. İşgörenler açısından ise kendisinin ve ailesinin belirli standartlarda yaşamlarını sürdürebilmek ve ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli olan araçtır (Özgen vd., 2005: 285). Ücret konusu çeşitli bilim dalları açısından da inceleme konusu olarak ele alınmış ve farklı yaklaşımlar oluşturulmuştur. Ekonomik açıdan ücret “*emeğin fiyatı*”, sosyal politikaya göre “*insan kaynağının geçim aracı*”, iş hukuku bakımından “*insanların*

fikri ve bedeni faaliyetlerinin karşılığı” olarak açıklanmaktadır (Serinkan, 2012: 200-201).

İşletmelerde çıkar gruplarının isteklerini ve beklentilerini tek bir alanda toplayan, etkinlik, verimlilik, yaşam standardı ve iş tatminini artıran ücret yönetimi sistemi kurulması gerekmektedir. Ücret sisteminden beklenen amaçlar ise aşağıdaki gibi açıklanabilir (Özgen vd., 2005: 286):

- Nitelikli personelin işletmeye dâhil edilmesi,
- Mevcut işgörenlerin işletmede devamlılığının sağlanabilmesi,
- İşgörenlerin işletmeye en üst düzeyde katkı yapmasını sağlayabilmek,
- İşgörelere hak ettiğı ücretin verilerek maliyetlerin kontrol altına alınması sağlamak
- Üretim ve verim kaybının önlenmesi için çalışma ilişkilerindeki olumsuz durumların oradan kaldırılmasını sağlamak,
- Toplumsal alanda yaşam standardının yükseltilmesini sağlamak.

2.5.4.1. Ücretleme İlkeleri

Ücret yönetiminde işletme ve işgörenler açısından en uygun ücret sistemi ve uygulamaları belirlenerek etkin ve verimli bir şekilde çalışmanın sağlanabilmesi için işgörenlerin motive edilmeleri buna bağılı olarak da örgütsel performansın artırılması amaçlanmaktadır (Şimşek ve Öge, 2012: 212). Bu amacın sağlanabilmesi için ücretleme ilkelerine dayanarak etkin bir ücretleme sisteminin uygulanması daha uygun olabilmektedir. Ücretleme ilkelerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

Eşit İşe Eşit Ücret İlkesi: İşin yapısı ve işgörenin kapasitesi belirlenerek eşit işe eşit ücretin ödenmesidir. Bu ilkeye bağılı olarak aynı çalışma koşulları altında aynı yeteneğı ve çabayı gerekli kılan işlerde işi yapan kişi dikkate alınmadan eşit işe eşit ücret ödenmektedir (Bayraktaroğılu, 2008:205). Eşit ücretin verilebilmesi için işlerin birbiriyle eşdeğerliliğinin belirlenmesi önemli olabilmektedir.

Piyasa Ücretleriyle Karşılaştırma İlkesi: İşgörene yaptığı işin karşılığı olarak ödenecek olan ücretin işletmenin bulunduğu endüstride ödenen ücretlerle aynı veya yakın düzeyde olmasıdır. İşgören aldığı ücretin piyasayla eşdeğer olduğunun farkındadır. Çünkü piyasa ücretinin altında bir ücretle çalışan işgören başka işletmede çalışma fırsatını arar (Bayraktaroğılu, 2008: 206). Mevcut işgörenlerin

işletmede devamlılığının sağlanması isteniyorsa işgörenlere piyasa şartlarında geçerli olan ücretin ödenmesi gerekmektedir.

Dengeli Ücret İlkesi: İşgörene verilecek olan ücretin yaşam düzeyini yükseltebilecek kadar fazla ve işletme maliyetlerini aşırı derecede etkilemeyecek kadar dengeli olmasıdır (Sabuncuoğlu, 2008: 244). Emeğin karşılığı olan ücretin normal değerinden az veya fazla olarak ödenmesi işgörenlerin performansını etkileyebilmektedir.

Terfi İle Orantılı Ücret İlkesi: İşgörenin çalışmakta olduğu pozisyondan üst pozisyona geçtiğinde buna bağlı olarak almış olduğu ücretin de artmasıdır (Sabuncuoğlu, 2008: 245). Terfi etme ile ücret artışı arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır.

Nesnellik İlkesi: İşletmede tüm işgörenler arasında herhangi bir ayırım yapılmadan herkese hak ettiği ücretin verilmesidir (Özgen vd., 2005: 287). Aksi halde işgörenler ile işletme sahip veya yöneticileri arasında çatışmalar yaşanabilir.

Esneklik İlkesi: Dinamik çevre koşullarına uyum sağlayabilmek için ücret politikasının esnek olmasıdır (Özgen vd., 2005: 287). Ülkelerin ekonomik durumu, piyasa ücretleri gibi faktörler işletmede uygulanan ücret politikalarını etkileyebilmektedir.

2.5.4.2. Ücret Sistemleri

Ücret sistemleri, ücretlerin nasıl ödenmesi gerektiğine ilişkin kural ve düzenlemeleri açıklamaktadır. İşletmeler uyguladıkları insan kaynakları yönetimi politikalarına ve işletme yapısına uygun olarak farklı ücret sistemleri kullanabilmektedirler (Şimşek ve Öge, 2012: 219). Her bir ücret sistemi için farklı kriterler ve hesaplama modelleri oluşturulmuştur.

Ücret sistemleri temel olarak ana (kök) ücret sistemleri ve özendirici ücret sistemleri olmak üzere iki grupta sınıflandırılmaktadır (Bayraktaroğlu, 2008: 214).

2.5.4.2.1. Ana (Kök) Ücret Sistemleri

Ana ücret sistemleri, çalışanlara ödenecek olan ücretin önceden tespit edilen zamana, belirli standarda veya iş miktarına bağlı olarak hesaplanmasıdır (Özgen vd., 2005: 288).

Başlıca ana ücret sistemleri ise şunlardır (Bayraktaroğlu, 2008: 215-216):

Zaman Temeline Dayalı Ücret Sistemi: İşin niteliği, niceliği ve verimliliği dikkate alınmadan çalışanlara işletmenin belirlemiş olduğu saat, gün, hafta, ay veya yıl gibi zaman dilimleri içerisinde ücret verilmesidir. Yıllardır uygulanmakta olan en yaygın ve basit bir ücret değerlendirme sistemidir (Serinkan, 2012: 209). Ücret miktarı zamana dayalı olarak artmaktadır. Çalışılan zaman ile zaman birimi için belirlenen ücretin çarpılması sonucu elde edilecek olan toplam ücret miktarı hesaplanmaktadır (Şimşek ve Öge, 2012: 226). Zaman birimi için belirlenen ücretin iş yapılmaya başlanılmadan önce belirlenmiş olmasıyla işgören elde edeceği ücreti işveren de ödeme yapacağı miktarı hesaplamış olur.

Zaman temeline dayalı ücret sisteminin bazı fayda ve zararları bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Bayraktaroğlu, 2008: 215):

- Hesaplanması oldukça kolaydır.
- İşgörene belirli bir ücretin kazanılacağını garanti etmektedir.
- İşgören alacağı ücreti önceden kendi hesaplayabilir.
- İşgören ve işveren ilişkilerinin devamlılığının sağlanmasını kolaylaştırmaktadır.
- Özendirici nitelikte değildir.
- Denetleme ve gözetleme faaliyetleri iyi yapılmalıdır.
- Ücretin yüksek olmaması nedeniyle bazı durumlarda ücretin hesaplanmasında kayırmalar olmaktadır.
- İşgörenler maliyet giderlerini planlamada zorluk çekebilirler.
- İşgörenlerin işletmede devamlı olarak çalışmalarının sağlanabilmesi için verimliliği artırıcı diğer sistemlere de gerek duyulmaktadır.

Doğrudan Parça Başı Ücret Sistemi: Bu sistemde ücret, işin tamamlanabilmesi için gerekli olan toplam zaman göz ardı edilip üretim miktarı esas alınarak değerlendirilmektedir. Ancak parça işin üretimi için geçirilen zaman önemlidir ve işgören parça sayısına göre ücret almaktadır. İşgörene ödenecek olan ücret, ürün birim miktarı ile birim parça ücreti çarpılarak hesaplanmaktadır (Şimşek ve Öge, 2012: 230).

Parça başı ücret sistemi verimlilik artışı sağlamaktadır. Ancak çalışanlar daha fazla maddi kazanç sağlayabilmek için birim zamanda daha çok çalışarak sağlıklarını

tehlikeye atabilirler (Bingöl, 2003: 358). Böyle bir çalışma temposu içerisinde dikkatsizliğe bağlı olarak işgörenlerin hata yapma oranları artmaktadır.

Götürü Ücret Sistemi: İşin belirli bir sürede yapılabilmesi için işveren ve işgörenlerin birlikte belirlemiş olduğu ücret üzerinden işin yapılmasıdır. İş belirlenen zamanda tamamlanamazsa işgörenin ücretinden kesinti yapılmakta ancak daha erken bir zamanda tamamlanırsa fazla ödeme yapılmamaktadır. Belirlenen kriterlerle göre işi zamanından önce bitiren işgörenin ödüllendirilmemesi sistemin en önemli sakıncasını oluşturmaktadır (Bayraktaroğlu, 2008: 216-217).

2.5.4.2.2. Özendirici Ücret Sistemleri

Ücret ve performans arasındaki ilişkiye bağlı olarak ücretlerin özendirici bir araç olarak kullanılması ve performansa dayalı olarak ödeme yapılması özendirici ücret sisteminin temelini oluşturduğu görülmektedir.

Başlıca özendirici ücret sistemleri ise şunlardır (Bayraktaroğlu, 2008: 218-220):

Halsey Ücret Sistemi: İşin tamamlanabilmesi için standart bir zaman belirlenmektedir. İşgören bu zaman içerisinde işi tamamlarsa normal iş ücretini almaktadır. Belirlenen zamandan daha kısa bir sürede tamamlarsa erken bitirdiği süre için prim almaya hak kazanmaktadır (Yüksel, 2000: 229). İşgörenler daha fazla ücret alabilmek için daha çok çalışarak işi zamanından önce tamamlamaya çalışmaktadırlar.

Rowan Ücret Sistemi: Erken tamamlanan iş süresi için normal ücretine ek olarak prim ödenmektedir. İşgörenin çalıştığı sürenin belirli bir yüzdesi prim hesabına temel alınmaktadır (Yüksel, 2000: 229).

Bedaux Ücret Sistemi: İşin tamamlanması için gerekli bir süre belirlenir ve bu süre içerisinde tamamlanan işin karşılığı olarak ana ücret ödenmektedir. Bu sistemde işlerin karşılaştırmasının yapılabilmesi için her iş (B) harfiyle sembolize edilen birime göre tanımlanmaktadır. Birim, orta düzeyde bir işgörenin normal çalışma temposuyla birlikte işin niteliği ve dinlenme süreleri temel alınarak hesaplanmaktadır (Bayraktaroğlu, 2008: 219). Bedaux ücret sistemiyle hesaplanan ücret miktarı da ana ücrete ilave edilerek işgörenin elde ettiği toplam ücret belirlenmiş olur.

Emerson Ücret Sistemi: İşgörenin hak etmiş olduğu normal çalışma ücreti garanti altına alınmış olup belirli bir verimlilik aşamasına ulaşıldığında prim alınabilmektedir (Bayraktaroğlu, 2008: 219).

Taylor Ücret Sistemi: Taylor, normal bir işgörenin belirli bir süre içerisinde ne kadar iş yapabileceğini bilimsel çalışmalar yaparak araştırmış ve bir birim işin ne kadar sürede tamamlanabileceğini hesaplayarak zaman standartlarını oluşturmuştur (Şimşek ve Öge, 2012: 240). Bu standartlara ulaşan veya üstüne çıkanlara yüksek ücret, standartların altında kalanlara ise düşük ücret ödenmektedir. Diğer sistemlerde olduğu gibi ödenmesi garanti edilmiş bir ücret de söz konusu değildir. Taylor, işgörenleri makine gibi görmüş ve devamlı çalışmaya zorlamıştır (Bayraktaroğlu, 2008: 220). Bu sistemle verimliliğin artırılması hedeflenmiş olarak görülse de işgörenler belirlenen standartlara ulaşabilmek için daha çok çalışmak zorunda kalmaktadırlar ve bu durumda çalışanlar için yorucu olabilmektedir.

Gantt Ücret Sistemi: Standart üretim miktarı belirlenmekte ve belirlenen bu miktara ulaşıncaya kadar standart ücret ödenmektedir. Standart üretim seviyesine ulaşıldığında ise ana ücretin % 20'si kadar prim ödenmektedir (Bayraktaroğlu, 2008: 220). İşgörenlerin daha fazla çalıştırılabilmesi için primin özendirici bir araç olarak kullanıldığı söylenilebilir.

2.5.5. Çalışma İlişkileri

Zaman içerisinde endüstrileşmenin gelişmesiyle birlikte çalışma hayatında yeni örgütlenmelerin oluşması ve yasal düzenlemelerin yapılmasıyla endüstri ilişkileri geniş kapsamlı bir yapı haline gelmiştir (Kağnıcıoğlu, 2012: 221). Endüstri ilişkileri kavramı iki şekilde açıklanmaktadır. Dar anlamda endüstri ilişkileri, sadece endüstri sektöründe çalışmakta olan işgörenlerin çalışma şartlarının belirlenmesiyle açıklanmaktadır. Kavramın geniş kapsamlı açıklaması ise sektör ayrımı yapılmadan ücretli olarak çalışan tüm işgörenlerin çalışma şartlarının belirlenmesini içermektedir. Endüstri ilişkileri; bireysel ilişkiler, toplu ilişkiler ve kamu kuruluşlarının düzenlemelerini içeren faaliyetleri kapsamakla birlikte yasal düzenlemeler, toplu pazarlıklar, toplu sözleşmeler, bireysel hizmet sözleşmeleri ve işyerinde oluşan bireysel ilişkilerle de ilgilenmektedir. Bu açıdan geniş anlamda açıklanan endüstri ilişkileri çalışma ilişkilerinin konusunu da açıkladığı için çalışma olarak da adlandırılmaktadır (Koray, 1992; Akt: Sabuncuoğlu, 2008: 288).

Endüstri ilişkileri kavramını açıklamaya yardımcı olacak etkenler şunlardır (Kağnıcıoğlu, 2012: 221):

- İşverenler ve işgörenler arasında çalışmanın sebep olduğu ilişkinin ortaya çıkması,
- Üretim sonucunda oluşan fazlalığın ücret ve kâr olarak paylaşımını içermesi,
- Çalışma şartları ve kurallarının karşılıklı oluşturulması,
- Bu ilişkilerin tamamının kurumsallaşmış olması,
- Anlaşmazlığı ortadan kaldırmak için çözüm yollarının çatışmaya dayalı ve barışçıl süreçleri kapsaması.

İş hayatını ve işgören-işveren ilişkilerini düzenlemek, incelemek, sosyal güvenlik imkânları sunmak ve yurt dışında çalışan işgörenlerin de haklarını korumak ve geliştirmek için Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı kurulmuştur (Yüksel, 2000: 235). Ülkemizde çalışma hayatında 22.05.2003 tarihinde kabul edilip 10.06.2003 tarihinde Resmi Gazete’de yayınlanarak yürürlüğe giren 4857 Sayılı İş Kanunu hükümleri uygulanmaktadır.

2.5.5.1. Sendikal İlişkiler

İnsan kaynakları yönetiminin çalışmaları içerisinde işletmelerdeki sendikal ilişkileri düzenlemek ve yürütmek de bulunmaktadır (Adal, 2013: 574). İşletmelerdeki işgücü devamlılığının ve verimliliğinin sağlanabilmesi insan kaynakları bölümü ile sendika arasındaki ilişkiye bağlıdır (Özgen vd., 2005: 375). Çalışma ilişkileri ve sendikal faaliyetler alanındaki çalışmaların Osmanlı Devleti zamanından başlayıp günümüze kadar çeşitli gelişmelerle gerçekleştiği görülmektedir.

Osmanlı Devleti’nde çalışma ilişkileri Lonca Sistemi ile düzenlenmiş olup 19. yüzyıla kadar faaliyet göstermiştir (Özgen vd., 2005: 376). 1871 yılında Ameleperver Cemiyeti kurulmuş ancak bu kuruluş sendikal bir nitelik taşımamıştır. 1895 yılında kurulan Osmanlı Amele Cemiyeti ise sendikal örgütlenme faaliyetlerinin başlangıcı olarak kabul edilmiştir (Can vd., 2012: 425). İkinci Meşrutiyet döneminde etkili olan özgürlükçülük akımından etkilenerek grevler yapılmıştır. 1909 yılında Tatil-i Eşgal Kanunu ile grevler yasaklanmış olup kamu alanında yer alan tüm örgütlenmeler kapatılmıştır. Daha sonraki yıllarda Balkan

Savaşı ve 1. Dünya Savaşı'nın yaşanmasıyla sendikal faaliyetleri içeren çalışmalar yapılamamıştır. 1923 yılında Cumhuriyet ilan edildikten sonra sendikal faaliyetlere yönelik çalışmalar başlamış ancak 1925 yılında Takrir-i Sükun Kanunu ile bu yapılanmalar da ortadan kaldırılmıştır. 1936 yılında ise İş Kanunu çıkarılmış ve ilk Sendikalar Yasası da 1947 yılında yürürlüğe girmiştir (Özgen vd., 2005: 377).

Ülkemizde modern anlamda sendikacılık faaliyetleri ise 1961 Anayasası ve beraberinde getirdiği toplu iş sözleşmesi ve grev hakkıyla başlamıştır. 1980'li yıllarda yaşanan gelişmelerle sendikal çalışmalara ara verilmiştir. Ancak 1982 Anayasası'nda yapılan birtakım değişikliklerle ve çıkarılan kanun ile sendikaların çalışmaları tekrar düzenlenmiştir. 2010 yılında çıkarılan kanunla anayasada yapılan değişiklikler, sendikal hak ve özgürlük faaliyetlerine ilişkin yenilikler getirmiştir. Ülkemizde toplu iş ilişkileri alanında 2012'de çıkarılan 6356 Sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu ile yeni bir döneme girilmiştir (Adal, 2013: 575-576). 6356 Sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu'nun 2 nci maddesinin 1 inci fıkrasının 3 bendinde açıklanmıştır. Buna göre;

Sendika: İşçilerin veya işverenlerin çalışma ilişkilerinde, ortak ekonomik ve sosyal hak ve çıkarlarını korumak ve geliştirmek için en az yedi işçi veya işverenin bir araya gelerek bir işkolunda faaliyette bulunmak üzere oluşturdukları tüzel kişiliğe sahip kuruluşları

ifade etmektedir.

Sendika türleri aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir (Sabuncuoğlu, 2008: 294-296).

İşyeri Sendikası: Aynı işyerinde çalışan personellerin kurduğu ve faaliyet alanı da sadece o işyerine ait olan sendikalardır (Adal, 2013: 578).

Meslek Sendikacılığı: Aynı meslekte çalışanların nerede çalıştıklarını dikkate almadan bir araya getiren sendikalardır (Sabuncuoğlu, 2008: 294).

İşkolu Sendikası: Mesleki alanda farklılıklar dikkate alınmadan bir işkolunda veya endüstride çalışanları kapsayan sendikalardır (Kağnıcıoğlu, 2012: 230).

Birlikler: Belirli bir bölgede farklı faaliyet alanı içerisinde olan sendikaların kurmuş oldukları üst kuruluşlardır (Kağnıcıoğlu, 2012: 230).

Federasyonlar: Bölgesel veya ulusal kapsamda aynı veya farklı meslek alanlarında faaliyet gösteren sendikaların oluşturdukları üst düzey örgütlenmedir (Kağnıcıoğlu, 2012: 231).

Konfederasyonlar: Aynı veya farklı sektörlerde faaliyet gösteren işçi ve işveren sendikalarının güçlerini birleştirmek amacıyla bir araya gelerek en az 5 sendikanın bulunduğu birliklerdir (Şimşek ve Öge, 2012: 339). Konfederasyonlar en üst düzey sendikal örgütlenme modelidir (Kağnıcıoğlu, 2012: 231).

2.5.5.2. Toplu Pazarlık

Toplu pazarlık, işçi sendikası ve işveren veya işverenin üyesi olduğu işveren sendikasının bulunduğu ve bu iki tarafında çalışma kuralları ile şartlarını oluşturmak için bir araya gelerek toplu görüşme yaptıkları ve toplu sözleşmeyi imzaladıkları süreci açıklamaktadır (Kağnıcıoğlu, 2012: 232). Pazarlıkta çalışma koşullarına ilişkin ücret, ikramiye, kıdem tazminatı, sosyal ödemeler, işçi sağlığı ve iş güvenliğine ilişkin faaliyetleri içeren kurallar, izinler, iş süresi, dinlenme süreleri ve sendika güvencesi gibi konular yer almaktadır (Şimşek ve Öge, 2012: 346).

Toplu pazarlık süreci aşağıdaki aşamalardan oluşmaktadır (Kağnıcıoğlu, 2012: 234-235).

Pazarlık İçin Hazırlık ve Taleplerin Belirlenmesi: Yeni bir pazarlık dönemi için hazırlık çalışmaları başladığında ilk önce mevcut sözleşme döneminde ortaya çıkan anlaşmazlıklar ve sorunlarla ilgili dokümanlar incelenir ve çalışma koşulları, sendikal haklar, ücretler gibi konular hakkında çeşitli veriler toplanmaktadır (Bingöl, 2003: 408). Veri toplama aşamasıyla birlikte taraflar karşılıklı olarak taleplerini belirlemeye başlayabilirler.

İşçi sendikası, işyerinde çalışan sendika üyeleri ve sendika temsilcileriyle birlikte ülkenin ekonomik durumunu ve işverenin gerçekleştirebileceği şartları dikkate alarak taleplerini belirler. İşveren tarafı ise kârlılık ve maliyet analizleri gibi çalışmalar yapar ve işçi sendikasıyla gelebilecek talepler için karşıt talepler oluşturmaya çalışır (Kağnıcıoğlu, 2012: 234). Toplu pazarlıkta anlaşmanın sağlanabilmesi için taleplerin karşı tarafın yerine getirilebileceği ölçüde belirlenmesi gerekmektedir.

Görüşmeye Çağrı: İşçi ve işveren taraflarından her ikisi de görüşme çağrısında bulunabilir. Taraflar iletişim kurarak görüşmenin başlayacağı yeri ve tarihi belirlerler (Kağnıcıoğlu, 2012: 234). Toplu görüşmeye çağrı, görüşmenin başlaması ve süresi gibi ayrıntılar 6356 Sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu'nun ilgili maddelerinde açıklanmıştır.

Toplu Görüşme: İşveren ve işgören taraflarının toplu iş sözleşmesi yapmak için bir arada bulunmalarına toplu görüşme denilmektedir (Şimşek ve Öge, 2012: 347). Bu görüşme taraflar arasında anlaşmanın sağlanmasıyla olumlu olabileceği gibi tarafların kendi belirledikleri taleplerinde ısrarcı olmaları durumunda uyuşmazlıklarla da sonuçlanabilmektedir (Kağncıoğlu, 2012: 235).

2.5.5.3. Toplu İş Sözleşmesi

Toplu iş sözleşmesi, işçi ve işveren taraflarını temsil eden kişi veya kişilerle çalışma koşullarını birlikte belirleyip bir anlaşma haline getirilmesi ve bu anlaşmanın da hukuki belge niteliği kazandırılmasıdır. Bu sözleşme belirli bir zamanı kapsadığı için sözleşmenin süresi dolduğunda hukuki yaptırım ortadan kalkmaktadır (Adal, 2013: 591). 6356 Sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu'nun 2 nci maddesinin1 inci fıkrasının h bendinde açıklanmıştır. Buna göre;

Toplu iş sözleşmesi: İş sözleşmesinin yapılması, içeriği ve sona ermesine ilişkin hususları düzenlemek üzere işçi sendikası ile işveren sendikası veya sendika üyesi olmayan işveren arasında yapılan sözleşmeyi

açıklamaktadır.

İşveren veya işveren sendikası ile işçi sendikası arasında çalışma ilişkileri alanında ortaya çıkan anlaşmazlıklara toplu iş uyuşmazlığı denilmektedir (Kağncıoğlu, 2012: 239). Toplu iş uyuşmazlıklarında arabuluculuk, uzlaştırma, hakemlik (tahkim), grev ve lokavt olmak üzere çeşitli çözüm yolları geliştirilmiştir (Şimşek ve Öge, 2012: 353-354).

Arabuluculuk: Taraflar arasındaki anlaşmazlığı gidermek için görevli olan üçüncü kişi veya kurul çözüm yolları bulmaya ve anlaşmazlığa sebep olan nedenleri ortadan kaldırmaya çalışır (Sabuncuoğlu, 2008: 305). Arabuluculuk görevini yapanların doğru karar verebilmeleri için tarafsız olmaları gerekmektedir.

Uzlaştırma: Taraflar arasındaki anlaşmazlığın çözümünde üçüncü kişi veya kurulun taraflara yardımcı olmasıdır (Kağncıoğlu, 2012: 241).

Hakemlik (Tahkim): İki tür hakemlik sistemi bulunmaktadır. Özel hakemlik, tarafların isteğine bağlı olarak uyuşmazlığın her aşamasında başvurdukları kurumdur (Can vd., 2012: 440). Zorunlu hakemlik, grev ve lokavtın yasak olduğu durumlarda anlaşmazlığa çözüm bulmak için başvurulmaktadır. Kesin

kararı hakem vermekte olup taraflar bu karara uymak zorundadır (Kağnıcıoğlu, 2012: 241).

6356 Sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu'nun 58 inci maddesinin 1 inci fıkrasında grevin tanımı ve 59 uncu maddesinin 1 inci fıkrasında lokavtın tanımı yapılmıştır. Buna göre:

İşçilerin, topluca çalışmamak suretiyle işyerinde faaliyeti durdurmak veya işin niteliğine göre önemli ölçüde aksatmak amacıyla, aralarında anlaşarak veya bir kuruluşun aynı amaçla topluca çalışmamaları için verdiği karara uyarak işi bırakmalarına grev denir.

İşyerinde faaliyetin tamamen durmasına neden olacak tarzda, işveren veya işveren vekili tarafından kendi kararıyla veya bir kuruluşun verdiği karara uyarak, işçilerin topluca işten uzaklaştırılmasına lokavt denir.

2.5.6. İş Sağlığı ve Güvenliği

İş sağlığı ve güvenliği; çalışanların sağlığını korumayı, güvenli çalışma şartları ve ortamlarını oluşturmayı amaçlayan buna bağlı olarak çalışanların fiziksel ve ruhsal açıdan iyi olmaları için yapılan çalışmaları kapsamaktadır (Kağnıcıoğlu, 2013: 221).

İşletmelerde güvenli bir çalışma ortamının sağlanabilmesi için iş kazaları ve meslek hastalıklarına sebep olacak etkenlerin belirlenmesi ve yok edilmesi buna bağlı olarak da iş günü devamsızlıkları azaltılarak verimliliğin artırılması amaçlanmaktadır (Sadullah, 2013b: 451). Bu bağlamda meslek hastalıkları, işgörenlerin yaptıkları işe bağlı olarak görülen hastalıkları ifade etmektedir (Özgen vd., 2005: 308). 6331 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu'nun 3 üncü maddesinin 1 inci fıkrasının g bendinde açıklanmıştır. Buna göre;

İş kazası: İşyerinde veya işin yürütümü nedeniyle meydana gelen, ölüme sebebiyet veren veya vücut bütünlüğünü ruhen ya da bedenlen özre uğratan olayı

açıklamaktadır.

Tablo 8'de göre 2013 yılı içerisinde 10.187 kadın ve 20.428 erkek istihdam edilmiştir. Son 12 ay içerisinde istihdam edilen kadın çalışanlardan 131 (%1,3) kişi, erkek çalışanlardan 576 (%2,8) kişi ve toplam olarak da 706 (%2,3) kişi iş kazası geçirmiştir.

Tablo 8: 2013 Yılında İstihdam Edilenlerden İş Kazası Geçirenlerin Sayısı
(Bin kişi, 15+ yaş)

	İstihdam Edilenler	İş Kazası Geçirenler	
	Sayı	Sayı	Oran (%)
Kadın	10.187	131	1,3
Erkek	20.428	576	2,8
Toplam	30.614	706	2,3

Tablodaki rakamlar, yuvarlamadan dolayı toplamı vermeyebilir.

Kaynak: Tük, (2014: 5).

İş sağlığı ve güvenliği çalışmalarının amaçları aşağıda sıralanmıştır (Kağnıcıoğlu, 2013: 221):

- Tüm işgörenlerin fiziksel, ruhsal ve toplumsal sağlık ve refahlarının en üst seviyeye yükseltilmesi ve bu durumun devam ettirilmesi,
- Çalışma ortamının, çevrenin ve üretilen malların neden olacağı sağlığa zararlı olumsuz etkilerinin ortadan kaldırılması,
- Kaza ve yaralanmalardan dolayı işgörenlerin sağlıklarını etkileyebilecek riskli faktörlerin ortadan kaldırılması,
- İşgörenlerin fiziksel ve ruhsal özelliklerine uygun işlerde çalışmalarının sağlanması ve buna uygun çalışma ortamının oluşturulması.

2.5.6.1. Çalışma Koşulları

İş sağlığı ve güvenliğinin sağlanabilmesi için işletmelerde uygun çalışma ortamının oluşturulması gerekmektedir. İşletmelerde verimliliğin artırılabilmesi çalışma koşullarıyla da ilgili olabilmektedir.

İşletmelerde çalışma koşullarını etkileyen pek çok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler alt başlıklar halinde aşağıdaki gibi gruplandırılabilir (Kaya, 2006: 78-79):

• Fiziksel Çevre

İşletmenin iş güvenliği ve sağlığı ile ilgili tehlikelerden korunma yapısı ve ergonomik dizayn,

İş sağlığı ve güvenliği

Ücret,

Çalışma süreleri.

- **Psiko-Sosyal Çevre**

Mesleki alanda tatmin,
Zihinsel faaliyetler ve yönetime katılma şartları,
Kariyer imkânları,
Mesleki tükenmişlik,

- **İş Organizasyonu ve Hukuksal (İş Hukuku, Borçlar Hukuku)**

Altyapı Koşulları

İş güvencesi,
Çalışma ilişkileri ve örgütlenme hakları,
İşletme içi iletişim,
İşletmenin insan kaynağı politikası,
İş memnuniyeti, işin zorluk derecesi, karar verme süreci vb.

- **İnsan Kaynakları Yönetimi**

Eğitim,
İşletmenin insan kaynağı politikası,

Beceri geliştirme ve bu becerileri uygulayabilme gibi çeşitli etkenler yer almaktadır.

3. BÖLÜM: ŞİRKET BİRLEŞMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İşletmelerin birleşme ve satın alma süreçlerinde işletme çalışanları meydana gelen değişikliklerden etkilenmekte ve bu değişime uyum göstermek zorunda kalmaktadırlar. Bu süreçte, işe başlarken yapılan işletme ile işgörenlerin beklentilerinin yer aldığı psikolojik sözleşme de bozulmuş olabilir. Ayrıca işgörenler mevcut çalışma ortamında sağlanan örgütsel adaletin de geçerli olamayacağını düşünmektedirler (Sinangil, 2004: 618). Bununla birlikte çalışanlar arasında işletmeye duyulan örgütsel güven ve örgütsel bağlılık gibi psikolojik faktörlerde de değişik algılamalar olabilmektedir.

İşletmelerin birleşmeleri sürecinde insan kaynakları yönetiminin stratejik görevleri bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Uyargil, 2004: 642-643):

- İnsan kaynakları planlaması ile ilgili çalışmalar,
- Birleşen işletmelerin kültürlerinin birbirleri ile adapte olmasına yönelik çalışmalar,
- Etkin bir iletişim süreci için gerekli çalışmalar,
- Mevcut ücret sistemleri değerlendirilerek yeni ücret politika ve uygulamalarına yönelik çalışmalar.

İşletme birleşme ve satın alma sürecinin başarıyla sonuçlanabilmesi işletmeler arası kültürel bütünleşmenin sağlanmış olmasıyla ilgilidir. Ancak farklı işletmelerin birleşmesinde kültürel çatışmaların yaşanması muhtemeldir. Bu çatışmaların etkisini en aza indirmek ve ortadan kaldırmak insan kaynakları yöneticilerine ve yaşanan değişimde etkili olan tüm yöneticilere düşmektedir (Sinangil, 2004: 621). İşgörenlerin aynı ortamda birlikte çalışmak zorunda kalmalarıyla da zaman içerisinde yaşanan çatışmalar ortadan kalkabilir. Kültürel etkileşimin sağlanmasıyla birlikte yeni işletme kültürü oluşturulabilmektedir.

Şirket birleşmelerinde temel amacın ekonomik kârlılığı artırmak olduğu söylenilebilir. Ancak birleşme sürecinde en çok etkilenen ve işletme içerisinde faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde etkili olan insan faktörünün de göz önünde bulundurulması ve gereken önemin verilmesi gerekmektedir. İnsanın işletmedeki

etkinliğinin ve verimliliğinin sağlanmasında insan kaynakları yönetimine önemli görevler düşmektedir.

Son yıllarda şirket birleşmelerinde insan kaynakları yönetimine yönelik çeşitli çalışmalar yapılmaktadır. Erişilebilen çalışmalar aşağıda yer almaktadır.

Şirket birleşmelerinin başarısında insan kaynakları yönetiminin öneminin belirlenmesini amaçlayan (Uyanık, 2011: 57), devralma yoluyla gerçekleşen birleşmede inşaat şirketinde yapılan araştırmaya göre çalışanların performans yönetimi, kariyer yönetimi, yönetim ve yöneticiler arasında sorunlar yaşadığı tespit edilmiş olup işletme içerisinde çalışma ilişkileri ve örgütsel iklimin negatif yönde değiştiği, çalışanların işlerin niteliği konusunda belirsizlikler yaşadığı gözlemlenmiştir. Ancak çalışma koşullarında olumsuz bir değişimin gerçekleşmediği görülmüştür (Uyanık, 2011: 97).

İnsan kaynakları yönetiminin şirket birleşme süreçlerinde karşılaştıkları sorunları belirlemek ve gerçekleşen şirket birleşmelerinin başarılı olabilmesi için ortaya çıkan sorunlara çözüm önerilerinde bulunmak amaçlarıyla İstanbul'da faaliyet gösteren ve farklı zamanlarda birleşme yaşayan üç farklı şirketin birleşmesi incelenmiştir (Demir, 2010: 70). Çalışma kapsamında değerlendirilen ilaç sektöründe faaliyet gösteren üç şirketin birleşme ve satın alma süreçlerinde insan kaynakları bölümünün bazı sorunlarla karşılaştığı açıklanmaktadır. Bunlardan en önemlisi şirketlerin birleşme ve satın alma karar aşamalarında insan kaynakları bölümünün süreç dışı bırakılmasıdır. Çalışma içerisinde ele alınan şirketlerin birleşme sonrasında organizasyonel süreçlerde değişiklik yapılması gereği ortaya çıkmış olup yeniden yapılanma olarak ifade edilen bu sürecin sistemli bir şekilde gerçekleştirilmediği ve çalışanlara açıklayıcı bilgiler verilmediği takdirde işletme içerisinde sorunların çıkmasına neden olmuştur. Şirketlerin birleşme süreçlerinde kültürel uyumsuzluklar da yaşanmıştır. Birleşmelerde insan kaynakları bölümünün karşılaştığı en önemli sorunlarından bir diğeri de etkili bir iletişim sistemi oluşturmanın gerekliliğidir. Birleşme sürecinde insan kaynakları fonksiyonlarında değişikliklerin gerçekleştiği ve bu değişiklikler olumsuz durumların yaşanmasına neden olmaktadır. Birleşme sonrasında işgören sayısını dengelemek ve işletmenin sınırlı bütçesi çerçevesiyle çalışmaya devam edecek ve işten çıkarılacak olan çalışanların belirlenmesi de sorunlara neden olmaktadır. Üç şirketin de birleşme sürecinde çalışanlar en çok ücret dengesizliğinden şikayette bulunmuşlardır. Çalışma kapsamında değerlendirilen

şirketlere göre birleşmelerde insan kaynakları bölümünün en önemli rolü planlamayı iyi yapmak ve doğru iletişim kurabilmektir (Demir, 2010: 100-104).

Bankacılık sektöründe gerçekleşen birleşme sonrasında çalışanların işlerine ilişkin algılarındaki değişiklikleri incelemek, iki bankanın çalışanları arasında algı farklılıklarını açıklamak ve ortaya çıkan sorunları belirlemek, çalışanların işe ilişkin algılarındaki farklılıkların demografik özelliklere göre değişim durumunu belirlemek için araştırma yapılmıştır (Saka, 2008: 108-109). Çalışmada birleşme sonrasında çalışanların işe ilişkin algılarında olumsuz bir değişim olduğu tespit edilmiştir. Bu durum çalışanların iş tatminini de etkileyebilmektedir. Ayrıca çalışanların iş arkadaşlarına ilişkin algılarında olumsuz değişim söz konusu olmakta olup iş tatminini de olumsuz yönde etkilemesine neden olmaktadır. Birleşme sonrasında yöneticilerle ilişkiler boyutuna yönelik algıların da olumsuz bir değişim yaşandığı görülmektedir (Saka, 2008: 151-152).

Şirket birleşmelerinin amaçlarının ve birleşmelerde insan kaynakları yönetiminin önemini tespit edilmesine ilişkin birleşmelerde yaşanan insan kaynakları sorunları, insan kaynakları yönetiminin bu sorunları çözmedeki rollerini ve önemini belirlemek için birleşen iki bankanın insan kaynakları bölümüne sorular sorulmuştur (Khan, 2008: 87-88). Birleşme sonrasında birçok süreç yeniden yapılandırılmış olup birleşmeden önceki şirketlerin kültürleri, misyonları ve vizyonları terk edilerek yeni bankanın misyon ve vizyonu oluşturulmuştur. Birleşen bankaların özlük işleri, işletme yapısı ve insan kaynakları uygulamaları uyumlaştırılmıştır. Çalışanlar birleşme sürecine tepki göstermiş ve iş belirsizliği durumu ortaya çıkmıştır. Ayrıca birleşme sonrasında ücret farklılıklarından dolayı çalışanlar arasında memnuniyetsizlik de yaşanmıştır (Khan, 2008: 131-132).

Ülkemizde gerçekleşen şirket birleşmeleri ve satın almalarının nedenlerini, birleşmede ortaya çıkan içsel ve dışsal sorunları tespit edip birleşmeden insan kaynakları yönetiminin nasıl etkilendiği ve birleşme öncesi ve sonrası sorunları tespit etmek ve değerlendirmek amacıyla (Karakılıç, 2002: 84) Oyakbank Sümerbank birleşmesi incelenmiştir. Oyakbank'ın Sümerbank ve ona bağlı bankaları satın almasıyla Oyakbank'ın sistem, yönetim ve kültürü etkili olmaktadır. Birleşme sonrası diğer bankalardan alınan çalışanlar bu yapıya uyum sağlamak durumunda kalmışlardır. Çalışanlar iş süreçlerinde gerçekleşen farklılıklardan dolayı işletmede uyum sorunu, yöneticileri tanımamalarına bağlı olarak yöneticilerle yabancılaşma,

insan kaynakları yönetimi politika ve stratejilerindeki farklılıkların sonucu olarak işe yönelik isteksizlik, farklı işletme kültürlerinden gelmeleriyle yönetici ve çalışanlar arasında anlaşmazlıklar yaşamışlardır. Birleşme gerçekleşmeden önce ve gerçekleşikten sonra ortaya çıkan bu sorunlar işletme verimliliğinin düşmesine sebep olmaktadır (Karakılıç, 2002: 96-98).

Çalışmalardan elde edilen sonuçlarla birleşme sonrası çalışanların insan kaynakları yönetimi uygulamalarında çeşitli sorunların yaşadığı görülmektedir. Bu tez çalışmasında devralan şirketin ortaklarından birinin devralınan şirketin de ortağı olmasına bağlı olarak bu durumun birleşme sürecindeki etkisi de belirlenebilmektedir.

4. BÖLÜM: ŞİRKET BİRLEŞMELERİNİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BOYUTUNDA İNCELENMESİ VE TEKSTİL SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

4.1. UYGULAMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Çalışmada özellikle son yıllarda yoğun bir şekilde gerçekleşen şirket birleşmeleri ve nedenleri hakkında teorik bilgiler vermek ve şirket birleşmelerinde insan kaynakları yönetiminin göz ardı edilmesiyle meydana gelebilecek sorunların etkisinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Aynı zamanda demografik değişkenlerin yönetim, yöneticiler ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarından iş analizi ve iş dizaynı, performans değerlendirme, kariyer yönetimi, ücret yönetimi, çalışma ilişkileri, iş sağlığı ve güvenliği üzerine etkisinin araştırılması da çalışmanın amaçları arasında bulunmaktadır.

Şirket birleşmelerinde genellikle temel amaç ekonomik olmakla birlikte insan faktörü ikinci planda yer almaktadır. Birleşmelerde kilit faktör olan “insan” unsuru göz ardı edildiğinde ekonomik açıdan başarılı bir birleşme gerçekleştirilse de insan kaynakları yönetimi açısından sorunlar yaşanabilmektedir. Bu yüzden birleşme sürecinde insan kaynakları yönetimi önemli bir role sahiptir. Bu amaçla çalışma, şirket birleşmelerinin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi için insan kaynakları yönetiminin rolünün incelenmesi açısından önem taşımaktadır. Birleşmeyle personelin bu süreçten nasıl etkilendiğini ve insan kaynakları yönetimi bölümünün ne derece etkili olduğu araştırılmaktadır.

4.2. UYGULAMANIN KAPSAM VE SINIRLILIKLARI

Çalışmada genel olarak tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin birleşmelerinde yaşanan insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik etkiler açıklanmaktadır. Ancak uygulama tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede yapıldığı için sonuçlar sadece bu şirkete özel olabileceği düşüncesinden yola çıkılarak genel bir değerlendirme yapılması mümkün değildir.

Uygulama yapılan işletmede çalışan sayısı fazla olduğu için işletmelerin birleşme döneminde ve birleşmeden sonra işe alınan personellerden oluştuğu için uygulamamızın evrenini oluşturan birleşmeden etkilenen personellere ulaşmak zaman almıştır.

4.3. UYGULAMANIN YÖNTEMİ

Çalışma, “teorik bölüm” ve “uygulama bölümü” olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın teorik bölümünde şirket birleşmeleri ve insan kaynakları yönetimi konuları incelenmiştir. Uygulama ise Uşak ili tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin aynı sektördeki başka bir işletmeyi devralması yoluyla gerçekleşen işletmelerde gerçekleştirilmiş olup nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır.

4.3.1. Anakütle ve Örneklem Seçimi

Uygulama kapsamındaki şirket birleşmesini gerçekleştiren tekstil sektöründe birleşme döneminden etkilenen personeller çalışmamızın evrenini oluşturmaktadır. Birleşme sürecinde işletmede çalışan personellerin sayısının öğrenilebilmesi için şirket yetkilisiyle görüşüldüğünde net sayı verilmemiş olup birleşme sonrasında işe alımların arttığı ifade edilerek işletmede çalışan mevcut personel sayısının 800 olduğu açıklanmıştır. Birleşmeden sonra istihdam edilmiş olan çalışanlar birleşme döneminde yaşananlardan etkilenmedikleri düşüncesiyle göz ardı edilmiştir.

Uygulama evrenimizi oluşturan personel sayısı kesin olarak açıklanmadığı için evren büyüklüğü 800 kişi olarak değerlendirildiğinde 260 kişi gerekli örneklem büyüklüğünü oluşturmaktadır (Altunışık vd., 2010: 135).

Çalışmada olasılığa dayalı olmayan örnekleme yöntemlerinden ulaşılabilen ve gönüllülük esasına dayalı olarak ankete katılmak isteyenlerin belirlendiği kolayda örnekleme yöntemiyle (Altunışık vd., 2010: 139-140), birleşmeden etkilenen 305 personele anket uygulanmış ancak bunlardan 25 tanesi eksik veya hatalı doldurulduğu için dikkate alınmamıştır. Uygulama verileri 280 anket üzerinden değerlendirilmiştir.

4.3.2. Uygulama İlişkin Hipotezler

Uygulamanın yönelik ana hipotezleri 4 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde şirket birleşmelerinin insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin etkisini belirlemeye yönelik hipotezler kurulmuştur. İkinci, üçüncü ve dördüncü bölümlerde sırasıyla cinsiyet, yaş grupları ve eğitim seviyesi değişkenlerinin yönetim

ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasındaki farklılıklara ilişkin hipotezler kurulmuştur. Araştırmaya ilişkin kurulan ana hipotezler şunlardır.

H1: Şirket birleşmelerinin insan kaynakları yönetimi uygulamalarına etkisi vardır.

H2: İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları işletmede çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık gösterir.

H3: İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları işletmede çalışanların yaşlarına göre farklılık gösterir.

H4: İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları işletmede çalışanların eğitim seviyesine göre farklılık gösterir.

4.3.3. Verilerin Toplanması

Uygulama verilerinin elde edilmesi için 2011 yılında Beykent Üniversitesi'nde Selin ÖZTÜRK UYANIK tarafından yazılan “Şirket Satınalma ve Birleşmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Çalışma İlişkileri” başlıklı yüksek lisans tezinde kullanılan anket sorularından yararlanılmıştır. Örgütsel iklime ilişkin sorular değerlendirmeye alınmamıştır. Ankette 43 soru bulunmaktadır. Bu sorulardan 6 tanesi kişisel bilgileri ve 37 tanesi de araştırmaya ilişkin soruları içermektedir. Uygulama sorularının anlaşılabilirliğini ve güvenilirliğini test etmek için işletmede çalışan 50 personele pilot uygulama yapılmıştır. Bu uygulama sonucunda anket sorularının anlaşılabilir olduğu sonucuna varılmış ve elde edilen verilerle güvenilirlik analizi yapılmış olup güvenilirlik katsayısı 0,97 bulunmuştur. Daha sonra anket formu diğer çalışanlara uygulanmıştır. Çalışanların araştırmaya yönelik olan ifadelerine hangi düzeyde katıldığını belirlemeye ilişkin 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır. 1:Kesinlikle Katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Kararsızım 4: Katılıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum ifadelerini temsil etmektedir. İlgili anket Ek-1’de sunulmuştur.

4.3.4. Veri Analizi ve Kullanılan Yöntemler

Verilerin analiz edilmesinde ve hipotezlerin test edilmesinde SPSS 18 (Statistical Packet for Social Science) programından yararlanılmıştır. Kullanılan analiz teknikleri aşağıda sıralanmıştır;

Frekans Analizi,
 Faktör Analizi,
 Güvenilirlik Analizi,
 Tek Örnek T-Testi,
 Bağımsız İki Örnek T-Testi,
 Varyans Analizi.

4.4. UYGULAMANIN BULGULARI VE YORUMLARI

Bu bölümde araştırmadan elde edilen verilerin tanımlayıcı istatistikleri ve hipotezleri test etmek için analizler yer almaktadır.

4.4.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Aşağıda demografik değişkenlere ve araştırmaya yönelik soru formuna ilişkin tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Tablo 9’da demografik değişkenlerin frekans analizi yer almaktadır.

Tablo 9: Demografik Değişkenlere Yönelik Frekans Analizi

Kategori	Sıklık (n)	Yüzde (%)	Kategori	Sıklık (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet			Eğitim Durumu		
Erkek	124	44,3	Okuma Yazma Bilmiyor	0	0
Kadın	156	55,7	İlkokul	64	22,9
Çalışma Süresi			Orta Öğretim	80	28,6
3-4 yıl	202	72,1	Lise	97	34,6
5 yıl	78	27,9	Üniversite	39	13,9
İşletme Adı			Pozisyon		
Devralan	229	81,8	İşçi	176	62,9
Devralınan	51	18,2	Usta	28	10,0
Yaş			Ustabaşı	21	7,5
18-25 yaş	47	16,8	Bölüm Sorumlusu	23	8,2
26-35 yaş	163	58,2	Büro Personeli	26	9,3
36-50 yaş	70	25,0	Diğer	6	2,1
51 yaş ve üzeri	0	0	Toplam	280	100,0
Toplam	280	100,0			

Devralma sonrası işletmede çalışmaya devam eden 124 (%44,3) erkek, 156 (%55,7) kadın çalışan bulunmaktadır.

Çalışma süresi 1-2 yıl olan personeller birleşme sonrası işe alındığı için işletmelerin birleşme sürecinde yaşananlardan etkilenmediği varsayımıyla çalışma kapsamına dahil edilmemiştir. Bu kriter göz önünde bulundurularak uygulama örneklemini oluşturan 280 personelden 202 kişi (%72,1) 3-4 yıl arasında, 78 kişi de (%27,9) 5 yıl bu işletmede çalışmaktadır.

Uygulamaya katılan personellerden 229 kişi (%81,8) devralan işletmede, 51 kişi (%18,2) devralınan işletmede çalışan personellerden oluşmaktadır.

Çalışanlardan 47 kişi (%16,8) 18-25 yaş grubu arasında 163 kişi (%58,2) 26-35 yaş grubu arasında ve 70 kişi (%25) 36-50 yaş grubu arasında bulunmaktadır. İşletmede örneklemimizi oluşturtan personeller arasında 51 ve üzeri yaşta bulunan personel çalışmamaktadır. Bu verilere göre çalışan personelin yarısından fazlası 26-35 yaş grubu arasında yer almaktadır.

Eğitim seviyesine göre analiz edildiğinde işletmede okuma yazma bilmeyen personel bulunmamaktadır. Katılımcılardan 64 kişi (%22,9) ilkokul, 80 kişi (%28,6) orta öğretim, 97 kişi (%34,6) lise ve 39 kişi (%13,9) üniversite mezunudur.

Katılımcılardan 176 kişi (%62,9) işçi, 28 kişi (%10) usta, 21 kişi (%7,5) ustabaşı, 23 kişi (%8,2) bölüm sorumlusu, 26 kişi (%9,3) büro personeli ve 6 kişi (%2,1)'de güvenlik personeli ve aşçı gibi diğer grubundaki pozisyonlarda çalışmaktadırlar.

4.4.2. Faktör Analizi

Faktör analizi, “aralarında ilişki bulunduğu düşünülen çok sayıdaki değişken arasındaki ilişkilerin anlaşılmasını ve yorumlanmasını kolaylaştırmak için daha az sayıdaki temel boyuta indirgemek veya özetlemek olan bir grup çok değişkenli analiz tekniği” dir (Altunışık vd., 2010: 262). İşletmelerin birleşmelerinde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkisinin açıklanması amacıyla uygulanmış olan soru formunun alt boyutlarının belirlenmesi amacıyla faktör analizi yapılmıştır.

Değişkenler arasındaki olası bir ilişkiyi belirlemek için açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır (Altunışık vd., 2010: 264).

Anket sorularının faktör analizine uygunluğunu belirlemek amacıyla KMO Örneklem Yeterlilik Testi (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) ve Bartlett's küresellik testi (Bartlett's Test of Sphericity) yapılmıştır.

KMO değer ölçütü 0,9 ile 1 arasında değer aldığında mükemmel; 0,8 ile 0,89 arasında değer aldığında çok iyi; 0,7 ile 0,79 arasında değer aldığında iyi; 0,6 ile 0,69 arasında değer aldığında orta; 0,5 ile 0,59 arasında değer aldığında zayıf ve 0,5'in altında değer aldığında mevcut veri setinin faktör analizi yapmak için uygun olmadığını açıklamaktadır (Aydın, 2007: 5).

Tablo 10'da da görüldüğü gibi KMO örneklem yeterlilik değeri 0,88; Bartlett küresellik testi 7661,17; serbestlik derecesi 666 bulunmuştur. Anlamlılık düzeyi (sınamanın p değeri) 0,00 bulunmuş olup bu değer 0,05'den küçük olduğu için veri seti faktör analizi yapmaya uygundur.

Tablo 10: KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

KMO Örneklem Yeterlilik Testi		0,88
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	7661,17
	Serbestlik Derecesi (df)	666
	Sınamanın p değeri (Sig.)	0,00

Anket sorularının alındığı “Şirket Satınalma ve Birleşmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Çalışma İlişkileri” başlıklı tezde sorular 5 boyut altında değerlendirilmiştir. Bunlar;

İşin Niteliği: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8. sorular.

Çalışma İlişkileri: 9, 10, 11, 12, 13. sorular.

Yönetim/Yöneticiler: 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21. sorular.

Performans ve Kariyer Yönetimi: 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29. sorular.

Çalışma Koşulları ve Ücret: 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37. sorulardır.

Faktör analizinde döndürülmüş (varimax) bileşenler analizi yöntemi uygulanmıştır. Analiz sonucunda birinci aşamada 9 faktör elde edilmiştir.

İlk 8 soru iki faktöre yüklenmiş olup 1, 2 ,3. sorular “İşin Niteliği” boyutu altında değerlendirilmiştir. 4, 5, 6, 7, 8. sorular için de literatürden “İş Analizi ve İş Dizaynı” konusu araştırılmış ve “İş Tanımı” adı altında yeni bir boyut oluşturulmaya karar verilmiştir. 9, 10, 11, 12, 13. sorular “Çalışma İlişkileri”; 14, 15, 16, 17 ve 18. sorular “Yönetim”; 19, 20, 21.sorular “Yöneticiler”; 22, 23, 24. sorular “Performans Değerleme”; 25, 26, 27, 28, 29. sorular “Kariyer Yönetimi”; 30, 31, 32, 33. sorular “Ücret Yönetimi”; 34, 35, 36, 37. sorular da “Çalışma Koşulları” boyutunda ele alınmıştır.

Tablo 11: Faktör Analizi Sonuçları

	Kariyer Yönetimi	Çalışma İlişkileri	İş Tanımı	Çalışma Koşulları	Ücret Yönetimi	Yönetim	İşin Niteliği	Performans Değerleme
İfadeler								
S25	0,78							
S26	0,83							
S27	0,81							
S28	0,74							
S29	0,52							
S9		0,74						
S10		0,77						
S11		0,79						
S12		0,72						
S13		0,72						
S4			0,50					
S5			0,78					
S6			0,84					
S7			0,84					
S8			0,72					
S34				0,65				
S35				0,80				
S36				0,83				
S37				0,80				

Faktör Analizi Sonuçları (Devamı)

	Kariyer Yönetimi	Çalışma İlişkileri	İş Tanımı	Çalışma Koşulları	Ücret Yönetimi	Yönetim	İşin Niteliği	Performans Değerleme
İfadeler								
S30					0,68			
S31					0,76			
S32					0,75			
S33					0,66			
S15						0,59		
S16						0,75		
S17						0,81		
S18						0,68		
S1							0,82	
S2							0,90	
S3							0,78	
S22								0,80
S23								0,75
S24								0,63

Faktör Analiziyle Açıklanan Toplam Varyans

Döndürülmüş Kareleri Yüklerin Toplamı

Varyans %	11,31	10,95	10,14	9,35	9,32	7,91	7,75	6,50
Kümülatif	11,31	22,27	32,41	41,76	51,09	59,00	66,76	73,26

Bir faktördeki yük değerinin belirlenmesinde 0,45 veya daha yüksek olması iyi bir değer olarak kabul edilmektedir (Büyüköztürk, 2002: 118). Bu çalışmada faktör yükü en az 0,50 olarak kabul edilmiştir. Her bir ifadenin bir faktördeki yükü 0,50'nin üzerinde olanlar o faktörde yer almakta 0,50'nin altında olanlar ise faktörü yeterince açıklamadığı düşüncesiyle analizden çıkarılmıştır.

2 ifadenin yüklendiği bir faktör o boyutu açıklamamaktadır (Costello ve Osborne, 2005: 3). Bu amaçla çalışmada bir boyut 3 madde ile açıklanabileceği için 2 madde faktör analizinden çıkarılarak faktör analizi tekrar yapılmıştır.

Bir ifadenin birden fazla faktöre yüklenmesi sonucu en yüksek yük değeri ile sonraki en yüksek yük değeri arasındaki farkın en az 0,10 olmasına dikkat edilmelidir. Bu ifadeler binişik madde olarak adlandırılır ve ölçekten çıkarılır (Büyüköztürk, 2002: 119). Analiz sonucunda bir ifade 2 faktöre yüklenmiş olup yük değerleri arasındaki farkın 0,10'dan küçük olması sebebiyle atılmıştır. Bu açıklamalar göz önünde bulundurularak analiz tekrarlanarak uygulanmış olup sırasıyla 14., 19., 20. ve 21. ifadeler çıkarılmıştır. Geriye analiz edilecek olan 33 ifade bulunmakta ve bu ifadeler 8 faktöre yüklenmiştir.

Tablo 11'de verilen faktör analizi sonuçlarına göre birinci faktörde bulunan ifadelerin faktör yükleri 0,83-0,52 arasında, ikinci faktörde bulunan ifadelerin 0,79-0,72 arasında, üçüncü faktörde bulunan ifadelerin 0,84-0,50 arasında, dördüncü faktörde bulunan ifadelerin 0,83-0,65 arasında, beşinci faktörde bulunan ifadelerin 0,76-0,66 arasında, altıncı faktörde bulunan ifadelerin 0,81-0,59 arasında, yedinci faktörde ifadelerin 0,90-0,78 ve sekizinci faktör de bulunan ifadelerin faktör yükleri 0,80-0,63 arasında yer almaktadır.

Genellikle faktör analizinde öz değeri 1 veya 1'den büyük olan faktörler önemli faktörler olarak değerlendirilmektedir (Büyüköztürk, 2002: 119). Çalışmada da öz değerleri 1'den büyük olan faktörler ele alınmıştır. Toplam değişkenlerin %73,26'sı açıklanmıştır.

Analiz sonuçlarına göre insan kaynakları yönetimi çok boyutlu bir yapıya sahiptir ve bu boyutlar İşin Niteliği, İş Tanımı, Çalışma İlişkileri, Yönetim, Performans Değerleme, Kariyer Yönetimi, Ücret Yönetimi ve Çalışma Koşullarıdır.

4.4.3. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik, ankette bulunan soruların kendi aralarındaki tutarlılığını ve ölçeğin araştırılan problemi hangi derecede açıkladığını ifade etmektedir. Güvenilirlik analizi, “ölçmede kullanılan testlerin, anketlerin yada ölçeklerin özelliklerini ve güvenilirliklerini değerlendirmek üzere geliştirilmiş bir yöntemdir”

(Kalaycı, 2010: 403). Güvenilirlik analizinde kullanılan birçok model olmasına rağmen çalışmada Alfa Modeli uygulanmıştır. Bu modele göre Güvenilirlik Katsayısı (Cronbach Alpha) 0 ile 1 arasında değer almaktadır. Alpha (α) katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği hakkında değerlendirme yapılabilir. Buna göre α (Kalaycı, 2010: 405);

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ aralığında ölçek güvenilir değil,

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ aralığında ölçeğin güvenilirliği düşük,

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ aralığında ölçek oldukça güvenilir,

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ aralığında ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir.

Uygulamaya ilişkin soru formunun güvenilirlik katsayısı 0,94 bulunmuştur. Ancak faktör analizi uygulandıktan sonra çalışmadan çıkarılan sorular analiz dışı bırakılarak güvenilirlik analizleri tekrar yapılmıştır. Tablo 12’de faktör analizi sonucu kalan ifadelerin yer aldığı boyutların ve soru formunun güvenilirlik katsayıları yer almaktadır.

Tablo 12’de her bir boyutun güvenilirlik katsayıları incelendiğinde İşin Niteliği boyutu 0,85; İş Tanımına boyutu 0,86; Çalışma İlişkileri boyutu 0,87; Yönetim boyutu 0,85; Performans Değerleme boyutu 0,84; Kariyer Yönetimi boyutu 0,88; Ücret Yönetimi boyutu 0,87 ve Çalışma Koşulları boyutu 0,89 değerleri bulunmuştur. Anketteki tüm sorularla birlikte genel bir analiz yapıldığında ise güvenilirlik katsayısı 0,93 bulunmuş olup $0,80 \leq \alpha < 1,00$ arasında değer aldığı için anket sorularının yüksek derecede güvenilir olduğu söylenilebilir.

Tablo 12: Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Boyutlar	Güvenilirlik Katsayısı
İşin Niteliği	0,85
İşin Tanımı	0,86
Çalışma İlişkileri	0,87
Yönetim	0,85
Performans Değerleme	0,84
Kariyer Yönetimi	0,88
Ücret Yönetimi	0,87
Çalışma Koşulları	0,89
Genel	0,93

4.4.4. Uygulama Sorularına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

İşletmelerin birleşmelerinde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının rolünün ve çalışanların bu süreçten nasıl etkilendiklerinin belirlenmeye çalışıldığı uygulama soruları için katılımcıların verdiği cevapların ortalamaları Tablo 13’de gösterilmiştir.

Tablo 13: Uygulama Sorularının Tanımlayıcı İstatistikleri

	Ortalama	Standart Sapma
İşin Niteliği		
1.İşimi nasıl yapacağım konusunda karar alma yetkim ortadan kalktı.	2,18	1,06
2.Günlük işlerimi yaparken inisiyatif (yetki) kullanamıyorum.	2,06	0,92
3.İşle ilgili yeni fikir ve önerilerim dikkate alınmıyor.	1,88	0,93
İş Tanımı		
4.İşimle ilgili bilgi, beceri ve yeteneklerimin kullanılmaz hale gelme tehlikesi var.	1,87	0,92
5.Görev tanımımda olmayan işleri de yapmak zorunda kalıyorum.	1,82	0,97
6.Görev ve sorumluluklarım netliğini yitirdi.	1,83	0,93
7.İş yüküm arttı.	1,86	0,97
8.Yaptığım işin sonuçlarına ilişkin bilgi alma olanağım azaldı.	1,95	0,99
Çalışma İlişkileri		
9.Çalışanlar arasında çatışmalar arttı.	2,02	1,08
10.Çalışanlar arasında dayanışma ve yardımlaşma azaldı.	2,11	0,93
11.Çalışanlar arasındaki iletişim ve sosyal ilişkiler zayıfladı.	2,12	0,96
12.Şirket içindeki anlaşmazlık ve çatışmaların çözümü için yönetim çaba göstermiyor.	2,11	0,93
13.Çalışanların memnuniyetsizlikleri dikkate alınmıyor.	1,98	1,09
Yönetim		
15.Yönetimin bilgi, beceri ve deneyime verdiği önem azaldı.	1,97	0,82
16.İş güvencesi kalmadı.	1,91	0,92
17.Şirketin yeni hedefleri konusunda çalışanlar bilgilendirilmiyor.	2,01	0,95
18.Hiyerarşi ve bürokrasi arttı.	2,00	0,96
Performans Değerleme		
22.Personelin sürekli gelişimine ve eğitimine verilen önem azaldı.	2,00	1,02
23.Performans değerlendirme sistemi ortadan kaldırıldı.	1,95	0,87
24.Terfi ve ödüllendirme sisteminde performans ve yetkinlikler dikkate alınmıyor.	1,91	0,92

Uygulama Sorularının Tanımlayıcı İstatistikleri (Devamı)

	Ortalama	Standart Sapma
Kariyer Yönetimi		
25.Yükselme ve kariyer olanakları azaldı.	1,94	0,94
26.İşe nitelikli elemanlar alınmıyor.	1,89	0,91
27.Sistem iyileştirici öneri sistemleri kaldırıldı.	1,87	0,88
28.Ücretlendirmede performans dikkate alınmıyor.	1,92	0,95
29.İşe almada, görev dağılımında ve işten çıkarmalarda kayırmacılık yapılıyor.	1,88	0,90
Ücret Yönetimi		
30.İşim hak ettiğimden daha az ücretlendiriliyor.	2,04	1,06
31.Sağlanan maddi olanaklarda iyileştirme ve artış yok	2,00	0,96
32.Çalışma süreleri arttı.	1,98	0,95
33.İş güvenliği ve sağlığına verilen önem azaldı.	2,04	0,96
Çalışma Koşulları		
34.Teknik altyapı (bilgisayar, bilişim altyapısı vb.) olanakları azaldı	1,95	0,96
35.Fazla mesailer arttı.	1,97	0,96
36.Çalışanların izin kullanma hakları kısıtlandı.	1,94	0,96
37.Çalışma yerinin fiziksel koşulları kötüleşti.	1,96	0,96

İşin niteliği başlıklı boyutu oluşturan ifadelerin ortalamaları 1,88 ile 2,18 arasında olduğundan çalışanların genel olarak bu ifadelere katılmadığı söylenilebilir.

İş tanımı boyutunun ortalamaları 1,82 ile 1,95 arasında olduğu için genel olarak bu ifadelere katılmadıkları açıklanmaktadır.

Çalışanlar arasındaki sosyal ilişkileri içeren ifadelerin yer aldığı çalışma ilişkileri başlıklı boyutta katılımcıların verdiği cevapların ortalamaları 1,98 ile 2,12 arasında yer almaktadır. Çalışanların genel olarak bu boyuta yönelik ifadelere katılmadıkları söylenilebilir.

Katılımcıların işletmedeki yönetim boyutuyla ilgili ifadelere verdikleri cevapların ortalamaları 1,91 ile 2,01 arasındadır. Katılımcılar genel olarak bu ifadelere katılmamaktadır.

Katılımcıların performans değerlendirme boyutuna verdiği cevapların ortalamaları 1,91 ile 2,00 arasındadır. Katılımcıların genel olarak bu ifadelere katılmadığı söylenilmekle birlikte birleşme sonrasında çalışanların performanslarını

değerlendirmeye yönelik eğitimlere, terfi ve ödüllendirme sistemine verilen önemin etkisinin azalmadığı da söylenilebilir.

Çalışanların kariyer yönetimiyle ilgili ifadelere verdikleri cevapların ortalamaları 1,87 ile 1,94 arasında olduğu için genel olarak çalışanlar bu ifadelere katılmadıkları söylenilmekle birlikte birleşme sonrasında işletmede kariyerlerini etkileyebilecek olumsuz bir durumun ortaya çıkmasına sebep olacak bir etken bulunmadığı da anlaşılmaktadır.

İşletmenin uyguladığı ücret politikasına ilişkin sorulara verilen cevapların ortalamaları 1,98 ile 2,04 arasındadır. Çalışanlar genel olarak ücret yönetimiyle ilgili sorulara katılmamaktadırlar.

Çalışma koşullarıyla ilgili sorulara verilen cevapların ortalamaları ise 1,94 ile 1,97 arasında bulunmaktadır. Genel olarak çalışanların bu ifadelere kesinlikle katılmadıkları söylenilmekle birlikte birleşme sonrasında mesai saatlerin de artış olmadığı, izin kullanma haklarının engellenmediği, teknik altyapı olanaklarının azalmadığı ve fiziksel şartlarda kötüleşme olmadığı da anlaşılmaktadır.

4.4.5. Şirket Birleşmelerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Analiz

Tek örnek t-testi, “herhangi bir örneklem grubuna ait ortalamanın, daha önceden belirlenmiş bir değerden önemli derecede farklı olup olmadığını belirlemek için kullanılır” (Kalaycı, 2010: 79). Çalışanların şirket birleşmelerinde insan kaynakları yönetimi uygulamalarından nasıl etkilendiklerini belirlemeye yönelik olarak kurulan ana hipoteze bağlı alt hipotezleri test etmek için tek örnek t-testi kullanılmıştır. Tablo 14’de alt hipotezler ve bu hipotezlere ilişkin t-testi sonuçları yer almaktadır.

H1: Şirket birleşmelerinin insan kaynakları yönetimi uygulamalarına etkisi vardır.

H1a: Şirket birleşmelerinin işin niteliği boyutuna etkisi vardır.

H1b: Şirket birleşmelerinin iş tanımı boyutuna etkisi vardır.

H1c: Şirket birleşmelerinin çalışma ilişkileri boyutuna etkisi vardır.

H1d: Şirket birleşmelerinin yönetim boyutuna etkisi vardır.

H1e: Şirket birleşmelerinin performans değerlendirme boyutuna etkisi vardır.

H1f: Şirket birleşmelerinin kariyer yönetimi boyutuna etkisi vardır.

H1g: Şirket birleşmelerinin ücret yönetimi boyutuna etkisi vardır.

H1h: Şirket birleşmelerinin çalışma koşulları boyutuna etkisi vardır.

Tablo 14: Şirket Birleşmelerinin İnsan Kaynakları Uygulamalarına Etkisinin t-Testi Sonuçları

	N	$\bar{X}$	Standart Sapma	p	Sonuç
H1a: Şirket birleşmelerinin iş niteliği boyutuna etkisi vardır.	280	2,04	0,85	0,00	KABUL
H1b: Şirket birleşmelerinin iş tanımı boyutuna etkisi vardır.	280	1,87	0,77	0,00	KABUL
H1c: Şirket birleşmelerinin çalışma ilişkileri boyutuna etkisi vardır.	280	2,07	0,82	0,00	KABUL
H1d: Şirket birleşmelerinin yönetim boyutuna etkisi vardır.	280	1,98	0,76	0,00	KABUL
H1e: Şirket birleşmelerinin performans değerlendirme boyutuna etkisi vardır.	280	1,95	0,82	0,00	KABUL
H1f: Şirket birleşmelerinin kariyer yönetimi boyutuna etkisi vardır.	280	1,90	0,76	0,00	KABUL
H1g: Şirket birleşmelerinin ücret yönetimi boyutuna etkisi vardır.	280	2,01	0,84	0,00	KABUL
H1h: Şirket birleşmelerinin çalışma koşulları boyutuna etkisi vardır.	280	1,95	0,84	0,00	KABUL

Tablo 14’de şirket birleşmelerinin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını nasıl etkilediği belirleyebilmek için tek örnek t-testi sonuçları bulunmaktadır. İfadelerin analizinde 5’li Likert ölçeği (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) kullanılmıştır. Analizde kararsızlık noktasını ifade ettiği için “3” ile karşılaştırma tercih edilmiştir.

Değişkenlerin p değerleri 0,05'den küçük olduğu için hipotezler kabul edilmiştir ve ortalamaların 3'ten farklı olduğu görülmektedir. Buna göre şirket birleşmelerinin insan kaynakları yönetimine yönelik tüm boyutlarında farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Farklılığın yönünü belirleyebilmek için verilerin 2,5'den küçük olup olmadığına bakılmıştır. SPSS'in verdiği sonuçlar çift yönlü olduğu için anlamlılık düzeyinin yarısı alınmıştır. Analizden aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

H1a: Şirket birleşmelerinde işin niteliği boyutunun ortalaması 2,5'den küçüktür ($\bar{X} = 2,04$ ve $p=0,00$).

H1b: Şirket birleşmelerinde iş tanımı boyutunun ortalaması 2,5'den küçüktür ($\bar{X} = 1,87$ ve $p=0,00$).

H1c: Şirket birleşmelerinin çalışma ilişkileri boyutunun ortalaması 2,5'den küçüktür ($\bar{X} = 2,07$ ve $p=0,00$).

H1d: Şirket birleşmelerinde yönetim boyutunun ortalaması 2,5'den küçüktür ($\bar{X} = 1,98$ ve $p=0,00$).

H1e: Şirket birleşmelerinde performans değerlendirme boyutunun ortalaması 2,5'den küçüktür ($\bar{X} = 1,95$ ve $p=0,00$).

H1f: Şirket birleşmelerinde kariyer yönetimi boyutunun ortalaması 2,5'den küçüktür ($\bar{X} = 1,90$ ve $p=0,00$).

H1g: Şirket birleşmelerinde ücret yönetimi boyutunun ortalaması 2,5'den küçüktür ($\bar{X} = 2,01$ ve $p=0,00$).

H1h: Şirket birleşmelerinde çalışma koşulları boyutunun ortalaması 2,5'den küçüktür ($\bar{X} = 1,95$ ve $p=0,00$).

Analiz verilerine göre ortalamaların 2,5'den küçük olması yani 1=kesinlikle katılmıyorum ve 2=katılmıyorum ifadelerini temsil eden aralıklarda bulunması çalışmada uygulanan anket sorularının ters ifadelerden oluşmasından dolayı uygulama yapılan şirkette yaşanan birleşmenin insan kaynakları yönetimi uygulamalarında olumsuz bir durumun yaşanmadığını göstermektedir.

4.4.6. Demografik Değişkenler İle İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Boyutlar Üzerine Analizler

Demografik değişkenlerden cinsiyet, yaş ve eğitim seviyesi incelenmiş olup yönetim ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasındaki ilişkiler analiz edilmiştir.

4.4.6.1. Cinsiyet Değişkeninin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Boyutlar Üzerindeki Etkisi

Bağımsız iki örnek t-testi, “iki farklı örneklem grubunun ortalamalarını karşılaştırılır” (Kalaycı, 2010: 74). Cinsiyet değişkeninin insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik boyutlar üzerindeki etkisini araştırmaya yönelik olarak kurulan ana hipoteze bağlı alt hipotezleri test etmek için bağımsız iki örnek t-testi kullanılmıştır. Tablo 15’de alt hipotezler ve bu hipotezlere ilişkin t-testi sonuçları yer almaktadır.

H2: İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları işletmede çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık gösterir.

H2a: İşin niteliği boyutu cinsiyete göre farklılık gösterir.

H2b: İş tanımı boyutu cinsiyete göre farklılık gösterir.

H2c: Çalışma ilişkileri boyutu cinsiyete göre farklılık gösterir.

H2d: Yönetim boyutu cinsiyete göre farklılık gösterir.

H2e: Performans değerlendirme boyutu cinsiyete göre farklılık gösterir.

H2f: Kariyer yönetimi boyutu cinsiyete göre farklılık gösterir.

H2g: Ücret yönetimi boyutu cinsiyete göre farklılık gösterir.

H2h: Çalışma koşulları boyutu cinsiyete göre farklılık gösterir.

Tablo 15: Cinsiyet İle İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Boyutların t-Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Standart Sapma	p	Sonuç
H2a: İşin niteliği boyutu cinsiyete göre farklılık gösterir.	Erkek	124	2,10	0,95	0,33	RED
	Kadın	156	2,00	0,76		
H2b: İş tanımı boyutu cinsiyete göre farklılık gösterir	Erkek	124	2,00	0,85	0,01	KABUL
	Kadın	156	1,76	0,68		
H2c: Çalışma ilişkileri boyutu cinsiyete göre farklılık gösterir.	Erkek	124	2,13	0,79	0,28	RED
	Kadın	156	2,02	0,84		
H2d: Yönetim boyutu cinsiyete göre farklılık gösterir.	Erkek	124	2,07	0,80	0,06	RED
	Kadın	156	1,90	0,73		
H2e: Performans değerlendirme boyutu cinsiyete göre farklılık gösterir.	Erkek	124	2,01	0,84	0,27	RED
	Kadın	156	1,90	0,80		
H2f: Kariyer yönetimi boyutu cinsiyete göre farklılık gösterir.	Erkek	124	1,99	0,78	0,06	RED
	Kadın	156	1,83	0,74		
H2g: Ücret yönetimi boyutu cinsiyete göre farklılık gösterir.	Erkek	124	2,13	0,83	0,03	KABUL
	Kadın	156	1,92	0,83		
H2h: Çalışma koşulları boyutu cinsiyete göre farklılık gösterir.	Erkek	124	2,06	0,84	0,05	RED
	Kadın	156	1,87	0,83		

Tablo 15’de şirket birleşmelerinde insan kaynakları yönetimi uygulamalarını oluşturan boyutların cinsiyetlere göre anlamlı bir farklılığının olup olmadığına bakılmıştır. Bu analiz sonucunda hipotezlerin anlamlılık düzeyi (p) 0,05’den büyük olanlar reddedilmiştir. Ancak **H2b ve H2g** hipotezlerinin anlamlılık düzeyi 0,05’den küçük olduğu için kabul edilmiştir.

Yapılan t-testi sonucunda insan kaynakları yönetimi uygulamalarından iş tanımı ve ücret yönetimi boyutları cinsiyete göre farklılık göstermektedir. Tablo 15'e bakıldığında erkeklerin ortalaması kadınların ortalamasından yüksek olduğu görülmektedir. Çalışma kapsamında değerlendirilen diğer uygulama boyutları ise cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

4.4.6.2. Yaş Değişkeninin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Boyutlar Üzerindeki Etkisi

Varyans analizi, “iki ya da daha fazla ortalama arasında fark olup olmadığı ile ilgili hipotezi test etmek için kullanılır” (Kalaycı, 2010: 131). Yaş değişkeninin insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik boyutlar üzerindeki etkisini araştırmaya yönelik olarak kurulan ana hipoteze bağlı alt hipotezleri test etmek için varyans analizi kullanılmıştır.

Anlamlılık seviyesi (p değeri) 0,05'den küçük ise grupların en az ikisinin arasında anlamlı fark olduğu, 0,05'den büyük ise gruplar arasında anlamlı fark olmadığı anlaşılmaktadır. Varyansların homojenliğini test etmek için Levene Testi'ne bakılmaktadır. Anlamlılık seviyesinin 0,05'den büyük olması varyansların homojen, 0,05'den küçük olması varyansların homojen olmadığını gösterir. Tablo 16'da alt hipotezler ve bu hipotezlere ilişkin varyans analizi sonuçları yer almaktadır.

H3: İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları çalışanların yaşlarına göre farklılık gösterir.

H3a: İşin niteliği boyutu yaş gruplarına göre farklılık gösterir.

H3b: İş tanımı boyutu yaş gruplarına göre farklılık gösterir.

H3c: Çalışma ilişkileri boyutu yaş gruplarına göre farklılık gösterir.

H3d: Yönetim boyutu yaş gruplarına göre farklılık gösterir.

H3e: Performans değerlendirme boyutu yaş gruplarına göre farklılık gösterir.

H3f: Kariyer yönetimi boyutu yaş gruplarına göre farklılık gösterir.

H3g: Ücret yönetimi boyutu yaş gruplarına göre farklılık gösterir.

H3h: Çalışma koşulları boyutu yaş gruplarına göre farklılık gösterir.

Tablo 16: Yaş Grupları İle İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Boyutların Varyans Analizi Sonuçları

	Yaş Grupları	$\bar{X}$	Standart Sapma	F	P	Sonuç
H3a: İşin niteliği boyutu yaş gruplarına göre farklılık gösterir.	18-25 yaş	2,19	0,86	0,80	0,44	RED
	25-35 yaş	2,01	0,85			
	36-50 yaş	2,03	0,85			
	Toplam	2,04	0,85			
H3b: İş tanımı boyutu yaş gruplarına göre farklılık gösterir.	18-25 yaş	1,99	0,94	1,35	0,26	RED
	25-35 yaş	1,80	0,76			
	36-50 yaş	1,93	0,64			
	Toplam	1,87	0,77			
H3c: Çalışma ilişkileri boyutu yaş gruplarına göre farklılık gösterir.	18-25 yaş	2,20	0,92	1,29	0,27	RED
	25-35 yaş	2,00	0,84			
	36-50 yaş	2,12	0,66			
	Toplam	2,07	0,82			
H3d: Yönetim boyutu yaş gruplarına göre farklılık gösterir.	18-25 yaş	1,93	0,85	0,09	0,90	RED
	25-35 yaş	1,98	0,80			
	36-50 yaş	1,99	0,62			
	Toplam	1,98	0,76			
H3e: Performans değerlendirme boyutu yaş gruplarına göre farklılık gösterir.	18-25 yaş	2,01	0,89	0,21	0,80	RED
	25-35 yaş	1,93	0,87			
	36-50 yaş	1,97	0,64			
	Toplam	1,95	0,82			

Yaş Grupları İle İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Boyutların Varyans Analizi Sonuçları (Devamı)

	Yaş Grupları	$\bar{X}$	Standart Sapma	F	p	Sonuç
H3f: Kariyer yönetimi yaşı gruplarına göre farklılık gösterir.	18-25 yaş	2,14	0,87	4,10	0,01	KABUL
	25-35 yaş	1,80	0,71			
	36-50 yaş	1,97	0,75			
	Toplam	1,90	0,76			
H3g: Ücret yönetimi boyutu yaşı gruplarına göre farklılık gösterir.	18-25 yaş	2,01	1,05	0,15	0,85	RED
	25-35 yaş	2,00	0,83			
	36-50 yaş	2,06	0,68			
	Toplam	2,01	0,84			
H3h: Çalışma koşulları boyutu yaşı gruplarına göre farklılık gösterir.	18-25 yaş	1,97	0,91	0,42	0,65	RED
	25-35 yaş	1,98	0,87			
	36-50 yaş	1,87	0,70			
	Toplam	1,95	0,84			

Tablo 16’da şirket birleşmelerinde insan kaynakları yönetimi uygulamalarını oluşturan boyutların yaşı gruplarına göre anlamlı bir farklılığının olup olmadığına bakılmıştır. Bu analiz sonucunda hipotezlerin anlamlılık düzeyi (p) 0,05’den büyük olanlar istatistiksel olarak anlamlı olmadığı için reddedilmiştir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin reddedilen hipotezlerde reddedilen boyutlar ile çalışanların yaşları arasında farklılık olmadığı anlaşılmaktadır. Ancak **H3f** hipotezinin anlamlılık düzeyi 0,05’ten küçük olduğu için hipotez kabul edilmiştir. Buna göre kariyer yönetimi boyutu çalışanların yaşı gruplarına göre farklılık göstermektedir.

Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını bulmak için Post Hoc testleri uygulanır (Kalaycı, 2010: 138). Analiz sonucunda varyansların homojen olduğu

tespit edilmiş olup Tukey testi kullanılmıştır. Tablo 16’da Tukey Testi sonucu çoklu karşılaştırma tablosu yer almaktadır. Tabloda yer alan anlamlılık düzeyleri (p değeri)’nin 0,05’den küçük olması durumunda gruplar arası anlamlı bir farkın olduğu anlaşılmaktadır. Sadece 18-25 yaş grubuyla 26-35 yaş grubu arasında farklılık olduğu gözlemlenmektedir.

Tablo 17: Yaş Gruplarının Kariyer Yönetimi İle Çoklu Karşılaştırma Tablosu

		Ortak Farklar (I-J)	Anlamlılık Düzeyi (p)
18-25 yaş	26-35 yaş	0,34280*	0,01
	36-50 yaş	0,17751	0,42
26-35 yaş	18-25 yaş	-0,34280*	0,01
	36-50 yaş	0,16529	0,27
36-50 yaş	18-25 yaş	-0,17751	0,42
	26-35 yaş	0,16529	0,27

*. Ortalama fark 0,05 seviyesinde anlamlıdır.

Analiz sonucu kariyer yönetimiyle yaş grupları arasında farklılığın ortaya çıkmasının sebebi bireylerin kariyer devreleri döneminden kaynaklandığı söylenilebilir.

4.4.6.3. Eğitim Düzeyi Değişkeninin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Boyutlar Üzerindeki Etkisi

Eğitim düzeyi değişkeninin insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik boyutlar üzerindeki etkisini araştırmaya ilişkin kurulan ana hipoteze bağlı alt hipotezleri test etmek için varyans analizi kullanılmıştır.

Tablo 18’de alt hipotezler ve bu hipotezlere ilişkin eğitim düzeyi ile insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasındaki varyans analizi yer almaktadır.

H4: İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları işletmede çalışanların eğitim seviyesine göre farklılık gösterir.

H4a: İşin niteliği boyutu eğitim seviyesine göre farklılık gösterir.

H4b: İş tanımı boyutu eğitim seviyesine göre farklılık gösterir.

H4c: Çalışma ilişkileri boyutu eğitim seviyesine göre farklılık gösterir.

H4d: Yönetim boyutu eğitim seviyesine göre farklılık gösterir.

H4e: Performans değerlendirme boyutu eğitim seviyesine göre farklılık gösterir.

H4f: Kariyer yönetimi boyutu eğitim seviyesine göre farklılık gösterir.

H4g: Ücret yönetimi boyutu eğitim seviyesine göre farklılık gösterir.

H4h: Çalışma koşulları boyutu eğitim seviyesine göre farklılık gösterir.

Tablo 18: Eğitim Düzeyi İle İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Boyutların Varyans Analizi Sonuçları

	Eğitim Düzeyi	$\bar{X}$	Standart Sapma	F	p	Sonuç
H4a: İşin niteliği boyutu eğitim seviyesine göre farklılık gösterir.	İlkokul	2,08	0,94	1,33	0,26	RED
	Orta Öğretim	2,07	0,92			
	Lise	2,10	0,85			
	Üniversite	1,79	0,47			
	Toplam	2,04	0,85			
H4b: İş tanımı boyutu eğitim seviyesine göre farklılık gösterir.	İlkokul	1,95	0,85	0,64	0,58	RED
	Orta Öğretim	1,80	0,68			
	Lise	1,84	0,80			
	Üniversite	1,93	0,74			
	Toplam	1,87	0,77			
H4c: Çalışma ilişkileri boyutu eğitim seviyesine göre farklılık gösterir.	İlkokul	2,20	0,90	0,80	0,49	RED
	Orta Öğretim	2,00	0,77			
	Lise	2,03	0,76			
	Üniversite	2,10	0,90			
	Toplam	2,07	0,82			

Eğitim Düzeyi İle İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Boyutların Varyans Analizi Sonuçları (Devamı)

	Eğitim Düzeyi	$\bar{X}$	Standart Sapma	F	p	Sonuç
H4d: Yönetim boyutu eğitim seviyesine göre farklılık gösterir.	İlkokul	2,14	0,86	1,73	0,16	RED
	Orta Öğretim	1,86	0,71			
	Lise	1,94	0,72			
	Üniversite	2,03	0,78			
	Toplam	1,98	0,76			
H4e: Performans değerlendirme boyutu eğitim seviyesine göre farklılık gösterir.	İlkokul	2,20	0,93	2,70	0,04	KABUL
	Orta Öğretim	1,83	0,71			
	Lise	1,90	0,83			
	Üniversite	1,93	0,74			
	Toplam	1,95	0,82			
H4f: Kariyer yönetimi boyutu eğitim seviyesine göre farklılık gösterir.	İlkokul	1,95	0,86	1,14	0,33	RED
	Orta Öğretim	1,83	0,69			
	Lise	1,85	0,76			
	Üniversite	2,08	0,70			
	Toplam	1,90	0,76			
H4g: Ücret yönetimi boyutu eğitim seviyesine göre farklılık gösterir.	İlkokul	2,11	0,84	1,54	0,20	RED
	Orta Öğretim	1,96	0,78			
	Lise	1,92	0,89			
	Üniversite	2,21	0,78			
	Toplam	2,01	0,84			

Eğitim Düzeyi İle İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Boyutların Varyans Analizi Sonuçları (Devamı)

	Eğitim Düzeyi	$\bar{X}$	Standart Sapma	F	p	Sonuç
H4h: Çalışma koşulları boyutu eğitim seviyesine göre farklılık gösterir.	İlkokul	2,10	0,99	1,26	0,28	RED
	Orta Öğretim	1,83	0,72			
	Lise	1,94	0,87			
	Üniversite	2,00	0,67			
	Toplam	1,95	0,84			

Tablo 18’de şirket birleşmelerinde insan kaynakları yönetimi uygulamalarını oluşturan boyutların eğitim seviyelerine göre anlamlı bir farklılığının olup olmadığına bakılmıştır. Bu analiz sonucunda, hipotezlerin anlamlılık düzeyi (p) 0,05’den büyük olanlar istatistiksel olarak anlamlı olmadığı için reddedilmiştir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin reddedilen hipotezlerde reddedilen boyutlar ile çalışanların yaşları arasında farklılık olmadığı anlaşılmaktadır. **H4e** hipotezinin anlamlılık düzeyi 0,05’den küçük olduğu için hipotez kabul edilmiştir. Buna göre performans yönetimi boyutu çalışanların eğitim seviyesine göre farklılık gösterir.

Farklılığın hangi boyuttan kaynaklandığını bulmak için yapılan analiz sonucunda varyansların homojen olduğu tespit edilmiş olup Tukey testi kullanılmıştır. Tablo 19’da Tukey Testi sonucu çoklu karşılaştırma tablosu yer almaktadır. Tabloda yer alan anlamlılık düzeyleri (p değeri)’nin 0,05’den küçük olması durumunda gruplar arası anlamlı bir farkın olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 19: Eğitim Seviyesi İle Performans Değerleme Boyutunun Çoklu Karşılaştırma Tablosu

		Ortak Farklar (I-J)	Anlamlılık Düzeyi (p)
İlkokul	Orta Öğretim	0,36979*	0,03
	Lise	0,29934	0,10
	Üniversite	0,27150	0,35
Orta Öğretim	İlkokul	-0,36979*	0,03
	Lise	-0,07045	0,94
	Üniversite	-0,09829	0,92
Lise	İlkokul	-0,29934	0,10
	Orta Öğretim	0,07045	0,94
	Üniversite	-0,2784	0,99
Üniversite	İlkokul	-0,27150	0,35
	Orta Öğretim	0,09829	0,92
	Lise	0,02784	0,99

*. Ortalama fark 0,05 seviyesinde anlamlıdır.

Eğitim seviyesi ile Performans Değerleme arasındaki farklılığın ilkokul mezunları ile orta öğretim mezunu olanlar arasından kaynaklandığı görülmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Son yıllarda küreselleşmenin etkisiyle hızla değişen çevre koşulları karşısında işletmeler varlıklarını koruyabilmek ve rekabet edebilmek için büyüme yoluna gitmektedirler. İşletmeler sahip oldukları kaynaklarla içsel olarak veya farklı işletmelerle birleşmelerle birleşerek dışsal yollarla büyüebilmektedirler. Şirket birleşmeleri aynı veya farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerle gerçekleştirilebilmektedir.

İşletmeler sahip oldukları kaynaklarını ve yeteneklerini yeni oluşturulan işletmeye getirecekleri için birleşmelerde sinerji oluşturularak etkinlik ve verimliliğin artırılmasını hedeflemektedirler. Ayrıca maliyetleri azaltma, riskleri azaltma, vergisel avantajlardan yararlanma, yeni pazarlara girme kolaylığı, pazarda ortak rekabet edebilme, pazar payını artırma ve prestij sağlama gibi nedenlerden dolayı şirket birleşmeleri gerçekleştirilmektedir.

İşletmeler birleşmeden sonra olumsuz bir durumla karşılaşmamak için birleşmek istedikleri işletme veya işletmelerin ekonomik ve hukuksal yönleri hakkında ayrıntılı bir araştırma yapmaları gerekmektedir. Ayrıca birleşme kararı alınmasıyla birlikte birleşilecek olan işletme belirlendikten sonra işletmede çalışan tüm personele bilgilendirme yapılması işletme içerisinde oluşacak belirsizliğin ortadan kalkmasına yardımcı olmaktadır.

Genellikle şirket birleşmelerinde finansal anlamda sinerji sağlanarak ekonomik kârlılığın artırılmasına odaklanılırken birleşmelerin başarısında etkili olan insan da göz ardı edilmemelidir. Farklı işletmelerde çalışan insanlar birleşmeden sonra aynı işletme adı altında çalışmaya devam etmeleriyle birlikte yeni işletme yapısının oluşturulması ve kültürel bütünleşmenin sağlanmasında etkili olmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi işletmede bütünlüğün sağlanabilmesi için çalışanlara uyum programları düzenleyebilir. Ayrıca birleşme sonrasında çalışanlara insan kaynakları yönetimi uygulamalarında oluşacak değişiklikler hakkında açıklamalar yapmalıdır. Şirket birleşmelerinin başarılı bir şekilde sonuçlanabilmesi için insan kaynakları yönetiminin önemi büyüktür.

Bu tez çalışmasında şirket birleşmelerinde insan kaynakları yönetiminin göz ardı edilmesiyle meydana gelebilecek sorunların etkisini belirlemek amacıyla anket

uygulanmıştır. Anket soruları şirket birleşmesinden sonra insan kaynakları yönetimi uygulamalarında yaşanan değişiklikleri açıklamaya yöneliktir.

Araştırma Uşak ilinde tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir işlemenin aynı sektördeki başka bir işletmeyi devralmasıyla oluşan şirkette gerçekleştirilmiştir. Çalışmaya birleşmeden etkilenen 124 erkek ve 156 kadın olmak üzere toplam 280 personel katılmıştır. Katılımcıların anket sorularına vermiş olduğu cevaplar 5'li Likert tipi ölçekle değerlendirilmiştir. Uygulamaya katılan personelin demografik özellikleri frekans dağılımı şeklinde tablo halinde gösterilmiştir.

Elde edilen verilerin analiz sonuçlarına göre demografik değişkenler dikkate alınmaksızın birleşmeden sonra işin niteliği, iş tanımı, çalışma ilişkileri, yönetim, performans yönetimi, kariyer yönetimi, ücret yönetimi ve çalışma koşullarını içeren soruların ortalamalarına bakıldığında birleşmeden sonra olumsuz bir durumun yaşanmadığı anlaşılmaktadır.

Çalışanların cinsiyetlerine göre insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik boyutlar üzerindeki etkisi incelendiğinde iş tanımı ve ücret yönetimi boyutunun farklılık gösterdiği bulunmuştur.

Katılımcıların yaş gruplarına göre insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik boyutlar üzerindeki etkisine bakıldığında kariyer yönetimi boyutu farklılık göstermektedir. Farklılık 18-25 yaş grubuyla 26-35 yaş grubu arasında bulunan gruba aittir. Farklılığın bireylerin bulunduğu kariyer devreleri döneminden kaynaklandığı söylenilebilir.

25 yaş ve altında olanlar keşfetme-arama dönemi olarak adlandırılan dönemde bulunmaktadır. Bu dönemde bireyler kendi yeteneklerini keşfetmeye, çalıştıkları işe yatkın olup olmadıklarını araştırmaya, güçlü ve zayıf yönlerini anlamaya çalışırlar. 26-35 yaş grubunda kurma dönemi olarak adlandırılan bu dönemde bireyler niteliklerine uygun işi bulmuşlardır. İşle ilgili fırsatları değerlendirmektedirler (Bayraktaroğlu, 2008: 148). Literatürde de açıklandığı gibi bireylerin yaş dönemleri arasında kariyer yönetimiyle ilgili farklılıklar ulunmaktadır. Her yaş grubunda işle ilgili ayrı uygulamalar ve değerlendirmeler söz konusudur.

Uygulamaya katılan çalışanların eğitim durumları dikkate alınarak insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik boyutlar üzerindeki etkisine bakıldığında ise performans yönetimi boyutu farklılık göstermektedir. Bu farklılık ilkökul mezunları ile orta öğretim mezunları arasındadır.

Aşağıda şirket birleşmelerinde insan kaynakları yönetimine ilişkin yapılan çalışmalardan elde edilen sonuçlar yer almaktadır.

Uyanık (2011)'in devralınan inşaat şirketinde gerçekleşen çalışmasında, çalışanların şirket birleşmesinde en fazla sorunu performans ve kariyer yönetimi konusunda yaşadıkları ifade edilmiştir. Ayrıca yönetim ve yöneticilerle de sorunlar yaşanmış olup işletmede çalışma ilişkileri ve örgütsel iklimin de olumsuz yönde değiştiği ve çalışanların işin niteliği konusunda belirsizlik yaşadıkları belirtilmiştir. Ancak çalışma koşullarında olumsuz yönde değişme olmadığı açıklanmıştır. Bununla birlikte çalışanların eğitim seviyeleri, yaşları, çalışma süreleri ve pozisyonları arttıkça işletme içerisinde yaşanan sorunlardan daha çok etkilendikleri ifade edilmektedir.

Demir (2010)'in ilaç sektöründe birleşme yaşayan üç farklı şirketin birleşmesini inceleyen çalışmasında, üç şirkette de birleşme gerçekleştikten sonra iş süreçleri, görev tanımları, yetki ve sorumluluk, bağlı olunan bölüm ve yöneticiler, yönetim kademeleri gibi süreçlerde değişiklikler yapılmasına gerek duyulduğu açıklanmıştır. Ayrıca birleşme sürecinde kültürel açıdan bir takım uyumsuzlukların yaşandığı da tespit edilmiştir. Birleşme sürecinde insan kaynakları fonksiyonlarında bazı değişiklikler gerçekleştirilmiş ve bu durum çalışanlar arasında sorunların yaşanmasına neden olduğu ifade edilmiştir. Çalışanların birleşme sürecinde en fazla şikayetçi oldukları konunun da ücretlerin dengesizliği olduğu açıklanmıştır.

Saka (2008)'nin bankacılık sektöründe yaptığı çalışmasında, birleşme sonrasında çalışanların işlerine, yöneticilerle ilişkilerine ve çalışma arkadaşlarına ilişkin algılarının olumsuz yönde değiştiği tespit edilmiştir.

Khan (2008)'in bankacılık sektöründe yapmış olduğu çalışmasında, çalışanların birleşme sürecine tepki gösterdiği ve birleşme sürecindeki stres unsurunun “iş belirsizliği”ne neden olduğu tespit edilmiştir. Birleşme sonrasında çalışanlar arasında ücret farklılıklarından dolayı da sorun yaşandığı ifade edilmektedir.

Karakılıç (2002)'in bankacılık sektöründe yapmış olduğu çalışmasında, satın alan şirketin sistem, yönetim ve kültürünün etkili olması diğer bankalardan alınan çalışanların bu yapıya uyum sağlamak durumunda kalmalarına bağlı olarak işletmede uyum sorunu, yöneticilerle yabancılaşma, yöneticiler ve çalışanlar arasında anlaşmazlıklar yaşadıkları belirtilmiştir. Birleşme öncesinde ve sonrasında insan

kaynakları yönetiminde meydana gelen sorunların işletme verimliliğinin düşmesine neden olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan çalışmalar incelendiğinde şirket birleşmelerinde insan kaynakları yönetiminde sorunların yaşandığı ifade edilmektedir. Bu tez çalışmasında ise şirket birleşmesi gerçekleştirildikten sonra insan kaynakları yönetimi uygulamalarında herhangi olumsuz bir durumun yaşanmadığı görülmektedir. Bu durumun sebepleri şöyle açıklanabilir: Devralan şirketin ortaklarından biri devralınan şirketin de ortağıdır ve birleşme sürecinde bu ortak her iki işletmenin yapı ve süreçlerini bildiği için işletmeler arasında uyumun sağlanmasında etkili olmuştur. Devralan şirkette işlerin sistemli bir şekilde yürütülüyor olması ve çalışan personel sayısının (229 kişi) fazla olması nedeniyle devralınan şirketteki personeller (51 kişi) işletme içerisindeki genel çoğunluğa uyarak birleşme süreci daha kolay benimsemişlerdir. Ayrıca birleşen şirketlerin aynı sektörde faaliyet göstermesine bağlı olarak benzer performans değerlendirme sistemi, ücret sistemi, kariyer yönetimi gibi insan kaynakları yönetimi uygulamalarını gerçekleştiriliyor olması da uyguna yapılan şirketteki birleşmenin başarılı bir şekilde sonuçlanmasında etkili olmuştur.

Şirketler birleşme kararı aldıklarında birleşmeden önce ve birleşmeden sonra anket uygulanıp analiz sonuçlarına göre değerlendirme yapılabilir. Böylelikle gerçekleştirilen şirket birleşmesinin başarısı ve başarısızlığı tespit edilebilir.

Birleşmelerde olumsuz durumların yaşanmaması için birleşmeden sonra uygulanacak olan performans değerlendirme sistemi, ücret sistemi, görev tanımları ve çalışma koşulları gibi konularda yapılacak olan değişiklikler çalışanlara birleşmeden önce bilgilendirme yapılarak yaşanacak olan belirsizlikler ortadan kaldırılabilir.

İşletme içerisinde adaptasyonun sağlanabilmesi ve ortak işletme kültürünün oluşturulabilmesi için çalışanlar arasında oryantasyon uygulanabilir.

Sonuç olarak, birleşmelerde işletmelerde yaşanan değişimlerden en fazla çalışanların etkilenmektedir. Yeni işletme yapısı altında farklı işletmelerdeki çalışanların birlikte çalışması ve işletmede yaşanan farklılıkların uyum içerisinde devam ettirilebilmesinde insan kaynakları yönetiminin stratejik bir önemi bulunmaktadır.

KAYNAKÇA

- Adal, Z. (2013). İnsan Kaynakları Yönetiminin Hukuki Boyutları. Sadullah, Ö., Uyargıl, C., Acar, A.C. vd., *İnsan Kaynakları Yönetimi* (Yenilenmiş 6. Baskı) (s. 497-621). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Akay, H. (1997). *İşletme Birleşmeleri ve Muhasebesi*. İstanbul: Yayılım Matbaası.
- Akgüç, Ö. (1998). *Finansal Yönetim* (Yenilenmiş 7. Baskı). İstanbul: Avcıol Basım.
- Akyüz, H. B. (2007). *Türk Rekabet Hukuku Kapsamında Şirketlerde Birleşme ve Devralmalar*. Ankara: Adalet Yayınevi.
- Akyüz, Ö. F. (2001). *Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması* (1. Basım). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı* (Geliştirilmiş 6. Baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Arslan, H. B. (2003). Şirket Birleşmeleri ve Satın Almalarında İnsan Kaynakları Ayrıntılı İnceleme Süreci. *Active Dergisi*, 29, 1-8.
- Arslan, H. B. (2004). *Bulmacanın Eksik Parçası: Birleşme ve Satın Almalarda İnsan Kaynakları*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Aşıkoğlu, R., Demir, S., Çelikkol, H. ve Kaderli, Y. (2010). *Yatırım Projelerinin Hazırlanması Değerlendirilmesi ve Realize Edilmesi*. Ankara: Sözkese Matbaacılık.
- Aydın, N. (1990). *İşletmelerin Birleşmesinde Finansal Analiz ve Bir Uygulama Örneği*. Ankara: TOBB Yayınları.
- Aydın, N. (2004). Birleşme ve Satın Almalarda İşletme Değerlemesi. Sumer, H. ve Pernsteiner, H. (Ed.), *Şirket Birleşmeleri* (1. Baskı) (s.193-211). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Aydın, Z. B. (2007). *Faktör Analizi Yardımıyla Performans Ölçütlerinin Boyutlarının Ortaya Konulması*. 8. Türkiye Ekonometri ve İstatistik Kongresi. Malatya: İnönü Üniversitesi.

- Aydoğan, E. (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi. Süer, İ. (Ed.), *Genel İşletmecilik Bilgileri* (s. 330-353). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Babacan, M. (Ed.). (2012). *İlkeler ve İşlevlerle İşletme*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bahtiyar, M. (2004). Türk Ticaret Kanunu İle Avrupa Birliği'nin Üçüncü Konsey Yönergesi Açısından Anonim Ortaklık Birleşmeleri ve Denetimi. Sumer, H. ve Pernsteiner, H. (Ed.), *Şirket Birleşmeleri* (1. Baskı) (s. 3-22). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Bayraktaroğlu, S. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (3. Baskı). Adapazarı: Sakarya Yayıncılık.
- Benligiray, S. (2013a). İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütlenmesi. Geylan, R. ve Tonus, H. Z.(Ed.), *İnsan Kaynakları Yönetimi* (1. Baskı) (s. 3-33).Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Benligiray, S. (2013b). İnsan Kaynakları Yönetimi, Gelişim Süreci ve Yapılanması. Geylan, R.(Ed.), *Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetimi* (1. Baskı) (s.3-31). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Berberoğlu, G. N. (Ed). (2001). *Genel İşletme*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Berk, N. (2000). *Finansal Yönetim* (5. Baskı). İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Bingöl, D. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (5. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Büker, S., Aşıkoğlu, R. ve Sevil, G. (2010). *Finansal Yönetim*(6. Baskı).Ankara: Sözkese Matbaacılık.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum (1. Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Can, H. ve Güney, S. (2011). *Genel İşletme* (2. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, H., Kavuncubaşı, Ş. ve Yıldırım S. (2012). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi* (7. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Ceylan, A. (1995).*İşletmelerde Finansal Yönetim* (4. Baskı). Bursa: Ekin Kitabevi.

- Costello, A. B. ve Osborne J. W. (2005). Best Practices in Exploratory Factor Analysis: Four Recommendations for Getting the Most From Your Analysis. *Practical Assessment, Research & Evaluation* .ISSN: 1531-7714.<http://pareonline.net/getvn.asp?v=10&n=7>adresinden 10.07.2014 tarihinde alınmıştır.
- Çelik, O. (1999). *Şirket Birleşmeleri ve Birleşmelerde Şirket Değerlemesi*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Çiftçi, B. (2012). Kariyer Planlama. Dolgun, U. (Ed.), *İnsan Kaynakları Yönetimi* (Yenilenmiş 3. Baskı) (s.137-164). Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Demir, H. S. (2010). *Birleşme ve Satın Almalarda Yaşanan İnsan Kaynakları Sorunları ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demirci, M.K. (Ed.). (2009). *İşletmecilik Kuram ve Uygulama*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- DePamphilis, D.M. (2014). *Mergers, Acquisitions, and Other Restructuring Activities* (7th Edition). USA: Elsevier Inc.
- Diñer, Ö. ve Fidan, Y. (2009). *İşletme Yönetimine Giriş* (7. Basım). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Doğrusöz, A. B., Onat, Ö. ve Töralp, F. T. (2011). *Gerekçe, Karşılaştırmalı Maddeler, Komisyon Raporları, Önergeler ve Karşılaştırmalı Tabloları ile Türk Ticaret Kanunu (Ticari İşletme, Ticaret Şirketleri Kıymetli Evrak Hükümleri)* (Cilt 1). TOBB Yayınları. Ankara: Afşaroğlu Matbaası.
- Dolgun, U. (2012). İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş. Dolgun, U. (Ed.), *İnsan Kaynakları Yönetimi* (Yenilenmiş 3. Baskı) (s. 1-33). Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Du Boff, R. B. ve Herman, E. S. (1989). The Promotional-Financial Dynamic of MergerMovements: A Historical Perspective *Journal of Economic Issues*, 23 (1), 107-133.
- Dündar, G. (2013). Kariyer Geliştirme. Sadullah, Ö., Uyargil, C., Acar, A.C. vd., *İnsan Kaynakları Yönetimi* (Yenilenmiş 6. Baskı) (s. 267-299).İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Ernst&Young, (2014). *Birleşme ve Satın Alma İşlemleri 2013 Raporu*.

- Ertürk, M. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eyceyurt, T. ve Serçemeli, M. (2013). Şirket Birleşme ve Satın Almalarının Hisse Senedi Fiyatına Etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27 (1), 159-175.
- Fındıkçı, İ. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (8. Baskı). İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Gaughan, P. A. (2001a). Is Merger Mania Still A Good Thing?. *The Journal of Corporate Accounting & Finance*, 12 (2), 3-8.
- Gaughan, P. A. (2001b). *Mergers and Acquisitions: An Overview*. http://media.wiley.com/product_data/excerpt/79/04714143/0471414379.pdf kaynağından 10.01.2014 tarihinde alınmıştır.
- Gaughan, P. A. (2002). *Mergers, Acquisitions and Corporate Restructurings* (3rd Edition). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Gaughan, P. A. (2007). *Mergers, Acquisitions and Corporate Restructurings* (4th Edition). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Gaughan, P.A. (2011). *Mergers, Acquisitions and Corporate Restructurings* (5th Edition). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Gökbel, S. A. (2004). Birleşmelerde Başarı ve Başarısızlık. Sumer, H. ve Pernsteiner, H. (Ed.), *Şirket Birleşmeleri* (1. Baskı) (s. 213-230). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Göktaş, A. (2001). Dünyada ve Türkiye’de Şirket Birleşmeleri ve Hukuksal Boyutu. *Yaklaşım Dergisi*, 108, 112-121.
- Gregoriou, G. N. ve Renneboog, L. (2007). Understanding Mergers and Acquisitions: Activity Since 1990. Gregoriou, G. N. ve Renneboog, L. (Ed.), *International Mergers and Acquisitions Activity Since 1990* (s.1-20). USA: Elsevier Inc.
- http://www.ekodialog.com/isletme_ekonomisi/isletmeler_konsorsiyum_karteller_troster.html adresinden 08.02.2014 tarihinde alınmıştır.
- http://www.ekodialog.com/Konular/etkinlik_nedir.html adresinden 15.07.2014 tarihinde alınmıştır.

https://en.wikipedia.org/wiki/Mergers_and_acquisitions adresinden 26.02.2014 tarihinde alınmıştır.

İlarslan, K. (2011). *Birleşme ve Satın Almaların Finansal Oranlar Yoluyla İşletmelerin Finansal Performansı Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.

Kağnıcıoğlu, D. (2012). Çalışma İlişkileri ve İnsan Kaynaklarının İş Güvenliği. Dolgun, U. (Ed.), *İnsan Kaynakları Yönetimi* (Yenilenmiş 3. Baskı) (s.221-259). Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

Kağnıcıoğlu, D. (2013). Çalışma İlişkileri. Geylan, R. ve Tonus, H. Z.(Ed.), *İnsan Kaynakları Yönetimi* (s. 208-245). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Kalaycı, Ş. (Ed.). (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (5. Baskı). Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Karakılıç, N. Y. (2002). *Şirket Birleşmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.

Karalar, R. (2005). *Genel İşletme*. Eskişehir: Yorum Matbaası.

Kaya, Ş. (2006). *Türkiye’de Kuyumculuk Sektöründe Çalışma Koşulları (İstanbul Kapalıçarşı Örneğinde)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.

Khan, A. H. (2008). *Şirket Birleşme ve Satın Almalarında İnsan Kaynakları Politikalarının Önemi ve Bir Sektör Uygulaması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Lasher, W. R. (2014). *Practical Financial Management* (7th Edition). South-Western: Cengage Learning.

Moeller, S. ve Brady, C. (2007). *Intelligent M&A: Navigating the Mergers and Acquisitions Minefield*. England: John Wiley & Sons, Ltd.

Mucuk, İ. (2008). *Modern İşletmecilik* (Gözden Geçirilmiş 16. Basım). İstanbul: Türkmen Kitabevi.

- Müftüoğlu, M. T. (1994). *İşletme İktisadı* (Yeniden Gözden Geçirilmiş 2. Baskı). Ankara: Turhan Kitabevi.
- Okka, O. (2009). *Analitik Finansal Yönetim: Teori ve Problemler*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Olgun, H. (2006). Küreselleşme Kavramı ve İçeriğine Genel Bir Bakış. *Sosyoekonomi Dergisi*, 1, 141-152.
- Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adana: Nobel Yayınları.
- Ravenscraft, D. J. ve Scherer, F. M. (1987). *Mergers, Sell-Offs, & Economic Efficiency*. Washington: Brookings Institution.
- Rekabet Kurulundan İzin Alınması Gereken Birleşme ve Devralmalar Hakkında Tebliğ (Tebliğ No: 2010/4)
- Sabuncuoğlu, Z. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi (Uygulamalı)* (3. Baskı). Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayım Dağıtım.
- Sadullah, Ö. (2013a). İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Çevresel Faktörler. Sadullah, Ö., Uyargil, C., Acar, A.C. vd., *İnsan Kaynakları Yönetimi* (Yenilenmiş 6. Baskı) (s.1-47). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Sadullah, Ö. (2013b). İnsan Kaynakları Yönetiminde Koruma İşlevi (İş Güvenliği ve İşgören Sağlığı). Sadullah, Ö., Uyargil, C., Acar, A.C. vd., *İnsan Kaynakları Yönetimi* (Yenilenmiş 6. Baskı) (451-495). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Saka, E. (2008). *Şirket Birleşmelerinin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri ve Bu Süreçte İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi ve Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sarıca, S. (2008). ABD, AB ve Türkiye'nin Firma Birleşmelerine Yaklaşımı. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(1), 51-82.
- Sarıkamış, C. (2003). *Şirket Birleşmeleri* (1. Baskı). İstanbul: Avcıol Basım Yayın.

- Saruhan, Ş. C. ve Yıldız, M. L. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi: Teori ve Uygulama* (1. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Serinkan, C. (2012). İş Değerlemesi ve Ücret Yönetimi. Dolgun, U. (Ed.), *İnsan Kaynakları Yönetimi* (Yenilenmiş 3. Baskı) (s.191-220). Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Sinangil, H. K. (2004). Şirket Birleşmeleri ve Satın Almalarda İnsan-Yönetim-Kültür ve Stratejik İletişim. Sumer, H. ve Pernsteiner, H. (Ed.), *Şirket Birleşmeleri* (1. Baskı) (s. 615-639). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Sözeri, C. (2009). *Türkiye’de Medya Sektöründe Uluslar Arası Şirket Birleşmeleri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A. (2012). *İşletme Bilimine Giriş* (Yenilenmiş 19. Baskı). Konya: Eğitim Kitabevi.
- Şimşek, M. Ş. ve Öge, H. S. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (5. Baskı). Konya: Eğitim Kitabevi.
- Tatar, T. ve Üner, M. M. (1992). *İşletmecilik İlkeleri*. Ankara: Gazi Büro Yayınları.
- Tekin, M. (2011). *İşletme Bilimi*. Konya: Günay Ofset.
- Tuncer, D., Ayhan, D. Ş. ve Varoğlu, D. (2007). *Genel İşletmecilik Bilgileri*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Tutar, H. (2006). *Yönetim Bilgi Sistemi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tuzcu, A. (2013). İşletmelerin Sınıflandırılması. Süer, İ. (Ed.), *Genel İşletmecilik Bilgileri* (s. 32-71). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Tüik (2014). İş Kazaları ve İşe Bağlı Sağlık Problemleri Araştırma Sonuçları 2013.
- Uyanık, S. Ö. (2011). *Şirket Satınalma ve Birleşmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Çalışma İlişkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Uyargıl, C. (2004). Şirket Birleşmelerinde Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması. Sumer, H. ve Pernsteiner, H. (Ed.), *Şirket Birleşmeleri* (1. Baskı) (s. 641-659). İstanbul: Alfa Yayınları.

- Uyargil, C. (2013a). İş Analizi ve İş Dizaynı Sadullah, Ö., Uyargil, C., Acar, A.C. vd., *İnsan Kaynakları Yönetimi* (Yenilenmiş 6. Baskı) (s. 49-85). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Uyargil, C. (2013b). Performans Değerlendirme.Sadullah, Ö., Uyargil, C., Acar, A.C. vd., *İnsan Kaynakları Yönetimi* (Yenilenmiş 6. Baskı) (s. 211-266). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Uzun, O. (2010). *Başarılı Şirket Birleşmelerinin Performanslarının Ölçümü*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2007). *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (4. Baskı). İstanbul: Arıkan Basım.
- Wikipedia, http://en.wikipedia.org/wiki/Mergers_and_acquisitions kaynağından 10.08.2014 tarihinde alınmıştır.
- Yılğör, A.G. (2002). Şirket Birleşme, Ele Geçirme ve Devralma İşlemlerinin Makro Ekonomik Etkileri. *Öneri Dergisi*. 5(18), 119-126.
- Yılmaz, A. L. (2004). Türk ve AT Rekabet Hukukunda Teşebbüslerin ve Bankaların Birleşme ve Devralınmaları. Sumer, H. ve Pernsteiner, H. (Ed.), *Şirket Birleşmeleri* (1. Baskı)(s. 137-167). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Yörük, N. ve Ban, Ü. (2006). Şirket Birleşmelerinin Hisse Senedi Fiyatlarına Etkisi: İMKB’de İşlem Gören Gıda Sektörü Şirketlerinde Birleşme Etkisinin Analizi. *Muhasebe ve Finans Dergisi*, 30,88-101.
- Yüksel, Ö. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- 4054 Sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanun
- 4857 Sayılı İş Kanunu
- 5520 Sayılı Kurumlar Vergisi Kanunu
- 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu
- 6331 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu
- 6356 Sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu

EK-1: ANKET**Sayın Katılımcı,**

Bu anket formu, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı'nda Doç. Dr. Alparslan Şahin Görmüş tarafından yürütülmekte olan “*Şirket Birleşmelerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutunda İncelenmesi ve Tekstil Sektöründe Bir Uygulama*” başlıklı yüksek lisans tezinde kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Elde edilen bilgiler tamamen bilimsel amaçlar için kullanılacaktır. Katkılarınız için teşekkürlerimi sunarım. Saygılarımla.

Doç. Dr. Alparslan Şahin GÖRMÜŞ
Uşak Üniversitesi

Esin CEYLAN
Uşak Üniversitesi
Yüksek Lisans Öğrencisi

I. BÖLÜM: KİŞİSEL BİLGİLER**1- Cinsiyetiniz**

☐ Erkek ☐ Kadın

2- Yaşınız

☐ 18- 25 ☐ 26- 35 ☐ 36- 50 ☐ 51 ve daha fazla

3- Eğitim Düzeyiniz

☐ Okuma Yazma Bilmiyor ☐ İlkokul ☐ Orta Öğretim ☐ Lise ☐ Üniversite

4. Şirketteki pozisyonunuz nedir?

☐ İşçi ☐ Usta ☐ Ustabaşı ☐ Bölüm Sorumlusu ☐ Büro Personeli ☐ Diğer

5- Şirkette kaç yıldır çalışıyorsunuz?

☐ 1 yıldan az ☐ 1-2 yıl ☐ 3-4 yıl ☐ 5 yıl

6. Birleşmeden önce hangi şirkette çalışmaktaydınız?

☐ Devralan İşletme ☐ Devralınan İşletme

II.BÖLÜM: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARINA İLİŞKİN İFADELER

1:Kesinlikle Katılmıyorum **2:** Katılmıyorum **3:** Kararsızım **4:** Katılıyorum

5: Kesinlikle Katılıyorum

	1	2	3	4	5
1.İşimi nasıl yapacağım konusunda karar alma yetkim ortadan kalktı.					
2.Günlük işlerimi yaparken inisiyatif (yetki) kullanamıyorum.					

	1	2	3	4	5
3.İşle ilgili yeni fikir ve önerilerim dikkate alınmıyor.					
4.İşimle ilgili bilgi, beceri ve yeteneklerimin kullanılmaz hale gelme tehlikesi var.					
5.Görev tanımında olmayan işleri de yapmak zorunda kalıyorum.					
6.Görev ve sorumluluklarım netliğini yitirdi.					
7.İş yüküm arttı.					
8.Yaptığım işin sonuçlarına ilişkin bilgi alma olanağım azaldı.					
9.Çalışanlar arasında çatışmalar arttı.					
10.Çalışanlar arasında dayanışma ve yardımlaşma azaldı.					
11.Çalışanlar arasındaki iletişim ve sosyal ilişkiler zayıfladı.					
12.Şirket içindeki anlaşmazlık ve çatışmaların çözümü için yönetim çaba göstermiyor.					
13.Çalışanların memnuniyetsizlikleri dikkate alınmıyor.					
14.Şirkette amaçlar ve öncelikler belirsiz ve sık sık değişiyor.					
15.Yönetimin bilgi, beceri ve deneyime verdiği önem azaldı.					
16.İş güvencesi kalmadı.					
17.Şirketin yeni hedefleri konusunda çalışanlar bilgilendirilmiyor.					
18.Hiyerarşi ve bürokrasi arttı.					
19.Bilgi ve deneyimli yöneticilerimizin sayısı azaldı.					
20.İşyerimizde adaletsiz bir görev dağılımı var.					
21.İnsan Kaynakları bölümünün etkisi azaldı.					
22.Personelin sürekli gelişimine ve eğitimine verilen önem azaldı.					
23.Performans değerlendirme sistemi ortadan kaldırıldı.					
24.Terfi ve ödüllendirme sisteminde performans ve yetkinlikler dikkate alınmıyor.					
25.Yükselme ve kariyer olanakları azaldı.					
26.İşe nitelikli elemanlar alınmıyor.					
37.Sistem iyileştirici öneri sistemleri kaldırıldı.					
38.Ücretlendirmede performans dikkate alınmıyor.					
29.İşe almada, görev dağılımında ve işten çıkarmalarda kayırmacılık yapılıyor.					
30.İşim hak ettiğimden daha az ücretlendiriliyor.					
31.Sağlanan maddi olanaklarda iyileştirme ve artış yok					
32.Çalışma süreleri arttı.					
33.İş güvenliği ve sağlığına verilen önem azaldı.					
34.Teknik altyapı(bilgisayar, bilişim altyapısı vb.) olanakları azaldı					
35.Fazla mesailer arttı.					
36.Çalışanların izin kullanma hakları kısıtlandı.					
37.Çalışma yerinin fiziksel koşulları kötüleşti.					

EK-2: 2013 YILI BİRLEŞME VE SATIN ALMA İŞLEMLERİNİN LİSTESİ

Hedef Şirket	Sektör	Satın Alan Şirket	Ülke	Hisse Oranı	Açıklanma Tarihi	İşlem Değeri (Milyon ABD \$)	İşlem Yapısı
59saniye	Bilişim	Ekşi Sözlük	Türkiye	Açıklanmadı	Ocak13	Açıklanmadı	Satın Alma
8digits	Bilişim	Revo Capital	Türkiye	%65,00	Kasım13	Açıklanmadı	Satın Alma
Acıbadem Sigorta	Finansal Hizmetler	Avicenna Capital (Khazanah Nasional Berhad)	Malezya	%90,00	Temmuz13	252,0	Satın Alma
ACP Sigorta ve Reasürans Brokerliği	Finansal Hizmetler	Mediterra Capital	Türkiye	Açıklanmadı	Aralık13	Açıklanmadı	Satın Alma
Adana İpekyolu Enerji Üretim	Enerji	Akfen Holding	Türkiye	%50,00	Aralık13	12,3	Satın Alma
Adapazarı Şeker Fabrikası	Yiyecek ve İçecek	Yıldız Holding	Türkiye	%98,80	Eylül13	91,2	Satın Alma
ADEO Bilişim	Bilişim	Arena Bilgisayar	Türkiye	%47,78	Eylül13	1,1	Satın Alma
Airmark Turizm	Ulaştırma	Aviareps	Almanya	G/D	Ocak13	Açıklanmadı	Birleşme
Ak Alev Manyezit	İmalat	Gözde Girişim Sermayesi	Türkiye	%38,25	Nisan13	1,1	Satın Alma
akakce.com	Bilişim	Netprice	Japonya	%20,00	Mayıs13	Açıklanmadı	Satın Alma
Akfil Holding	Gayrimenkul	Garanti Koza İnşaat	Türkiye	%45,00	Mart13	52,4	Satın Alma
Akinci, Armağan,Umut Yavuz ve Midilli HES	Enerji	Bereket Enerji	Türkiye	%100,00	Haziran13	Açıklanmadı	Satın Alma
Akyürek Petrol	Enerji	Yayla Motorlu Araçlar	Türkiye	%100,00	Aralık13	Açıklanmadı	Satın Alma
Alpay Enerji	Enerji	San Leon Energy	İrlanda	%75,00	Eylül13	4,0	Satın Alma
Alternatif Bank	Finansal Hizmetler	Commercial Bank of Qatar	Katar	%70,84	Mart13	430,8	Satın Alma
Alternatif Finansal Kiralama	Finansal Hizmetler	Alternatif Bank	Türkiye	%99,88	Temmuz13	62,6	Satın Alma
AlwaysFashion.com	Bilişim	Aslanoba Capital	Türkiye	%10,00	Nisan13	Açıklanmadı	Satın Alma
Anadolu Rakı	Yiyecek ve İçecek	Livadi Grup	Türkiye	%50,00	Aralık13	Açıklanmadı	Satın Alma
Anel Mekanik	Hizmetler	Anel Elektrik	Türkiye	%40,00	Haziran13	3,5	Satın Alma
AnelEs Elektronik	Bilişim	İnformatik Bilişim	Türkiye	%100,00	Nisan13	3,8	Satın Alma

Hedef Şirket	Sektör	Satın Alan Şirket	Ülke	Hisse Oranı	Açıklanma Tarihi	İşlem Değeri (Milyon ABD \$)	İşlem Yapısı
Antalya Dedeman Otel	Turizm	Barut Oteller Zinciri	Türkiye	%100,00	Ekim13	Açıklanmadı	Satın Alma
Antoil	Enerji	Infinity Invest Holding	İngiltere	%100,00	Ağustos13	Açıklanmadı	Satın Alma
Aras EDAŞ	Enerji	Kiler-Çalık Ortak Girişim Grubu	Türkiye	%100,00	Mart13	128,5	Özelleştirme
Aras Kargo	Ulaştırma	Austria Post	Avusturya	%25,00	Haziran13	65,0	Satın Alma
Arlight Aydınlatma	İmalat	Fagerhult	İsveç	%100,00	Aralık13	38,3	Satın Alma
Arser İş Makineleri	Hizmetler	Still GmbH	Almanya	%51,00	Haziran13	Açıklanmadı	Satın Alma
Artem	Hizmetler	Atalian Global Services	Fransa	%100,00	Şubat13	Açıklanmadı	Satın Alma
Arzum Elektrikli Ev Aletleri	İmalat	Mediterra Capital	Türkiye	%49,00	Kasım13	Açıklanmadı	Satın Alma
Assan Liman İşletmeleri	Ulaştırma	Terminal Investment Limited Group	Hollanda	%50,00	Ağustos13	Açıklanmadı	Satın Alma
Aten Atık	Hizmetler	Alba Group	Almanya	%50,00	Mart13	Açıklanmadı	Satın Alma
Ayakkabı Dünyası	Perakende	Esas Holding	Türkiye	%60,00	Aralık13	Açıklanmadı	Satın Alma
Aytaç Et	Yiyecek ve İçecek	Yıldız Holding, Ak Gıda	Türkiye	%75,00	Eylül13	77,0	Satın Alma
Azmüsebat Çelik Sanayi	İmalat	Gözde Girişim Sermayesi	Türkiye	%48,81	Nisan13	24,4	Satın Alma
Başak Depoculuk	Hizmetler	Özkardeş Grubu	Türkiye	%100,00	Ağustos13	Açıklanmadı	Satın Alma
Başkent Doğalgaz Dağıtım	Enerji	Torunlar Gıda	Türkiye	%100,00	Ocak13	1.162,0	Özelleştirme
Baymak	İmalat	BDR Thermea	Hollanda	%50,00	Mart13	Açıklanmadı	Satın Alma
Beken Otomotiv(Auto King)	Hizmetler	Pera Capital	Türkiye	Açıklanmadı	Aralık13	Açıklanmadı	Satın Alma
Benal Danışmanlık	Hizmetler	Aswar National Group	Kuveyt	%100,00	Haziran13	Açıklanmadı	Satın Alma
Best Western Plus Khan Hotel	Turizm	Güncem Turizm	Türkiye	%100,00	Temmuz13	7,9	Satın Alma
Beyaz İletişim, Ekip Elektronik	Perakende	Penta Teknoloji	Türkiye	%100,00	Eylül13	11,9	Satın Alma
Beyazkutu.com	Bilişim	Demsa Grup	Türkiye	%100,00	Mart13	Açıklanmadı	Satın Alma

Hedef Şirket	Sektör	Satın Alan Şirket	Ülke	Hisse Oranı	Açıklanma Tarihi	İşlem Değeri (Milyon ABD \$)	İşlem Yapısı
Beymen Mağazacılık	Perakende	Altınyıldız	Türkiye	%50,00	Haziran13	287,0	Satın Alma
Bileşim Alternatif Dağıtım Kanalları ve Ödeme Sistemleri	Bilişim	Halk bank	Türkiye	%76,00	Haziran13	7,1	Satın Alma
Bilim İlaç, Hüsnü Arsan İlaçları	Sağlık	Urfar İlaç	Türkiye	Açıklanmadı	Aralık13	Açıklanmadı	Satın Alma
Bilişim İnnovasyon	Bilişim	Universe Capital Partners	ABD	%51,00	Eylül13	3,8	Satın Alma
Bilyoner İnteraktif Hizmetler	Bilişim	Intralot, Hitay Yatırım Holding	Yunanistan, Türkiye	%55,00	Ağustos13	Açıklanmadı	Satın Alma
Bimeks	Perakende	SPV Bilişim	Türkiye	%7,10	Mart13	5,7	Satın Alma
Bitaksi	Bilişim	Aslanoba Capital	Türkiye	Açıklanmadı	Haziran13	2,0	Satın Alma
Bodrum'da Turizm Tesisi	Turizm	Ofton İnşaat	Türkiye	%100,00	Temmuz13	Açıklanmadı	Satın Alma
Boni	Bilişim	Aslanoba Capital	Türkiye	%20,00	Ocak13	1,0	Satın Alma
Borsa İstanbul	Finansal Hizmetler	The Nasdaq OMX Group	ABD	Açıklanmadı	Aralık13	Açıklanmadı	Satın Alma
Bosphorus Gaz Corporation	Enerji	Gazprom	Rusya	%20,00	Nisan13	Açıklanmadı	Satın Alma
Boyner Büyük Mağazacılık	Perakende	Altınyıldız	Türkiye	%30,05	Haziran13	96,7	Satın Alma
Buldumbuldum.com	Bilişim	Aslanoba Capital	Türkiye	%20,00	Haziran13	2,5	Satın Alma
Bursa Çimento	İmalat	İsmail Tarman (Özel Yatırımcı)	Türkiye	%12,90	Mayıs13	Açıklanmadı	Satın Alma
Callus Bilgi İletişim	Hizmetler	Comdata SpA	İtalya	%100,00	Mayıs13	Açıklanmadı	Satın Alma
Cansan Metalurji	İmalat	Koç Haddecilik	Türkiye	%100,00	Şubat13	Açıklanmadı	Satın Alma
CarrefourSA	Perakende	Sabancı Holding	Türkiye	%12,00	Nisan13	78,4	Satın Alma
Casati Türkiye	Kimya	DYO Boya	Türkiye	%100,00	Ağustos13	Açıklanmadı	Satın Alma
CB Elektrik	Enerji	Crescent Capital	Türkiye	%100,00	Mayıs13	Açıklanmadı	Satın Alma
Cemre İnşaat Plastik Su Ürünleri	İnşaat	Jadwa Investment Company	Suudi Arabistan	%37,00	Kasım13	Açıklanmadı	Satın Alma

Hedef Şirket	Sektör	Satın Alan Şirket	Ülke	Hisse Oranı	Açıklanma Tarihi	İşlem Değeri (Milyon ABD \$)	İşlem Yapısı
CIG Enerji	Enerji	Kalyon İnşaat	Türkiye	%40,00	Nisan13	Açıklanmadı	Satın Alma
Cicek.com	Bilişim	Ciceksepeti.com	Türkiye	%100,00	Mayıs13	2,2	Satın Alma
Citi Türkiye-Bireysel Bankacılık Bölümü	Finansal Hizmetler	Denizbank	Türkiye	%100,00	Nisan13	Açıklanmadı	Satın Alma
City Farm	Yiyecek ve İçecek	Gedik Girişim Sermayesi	Türkiye	%49,00	Kasım13	2,2	Satın Alma
CLK Holding	Enerji	Ossis Sınai Yatırımlar	Türkiye	%38,10	Ekim13	13,9	Satın Alma
Cloud Arena	Bilişim	212CapitalPartners, Aslanoba Capital	Türkiye	Açıklanmadı	Temmuz13	1,5	Satın Alma
Conrad İstanbul	Turizm	Aksoy Holding	Türkiye	%26,00	Haziran13	42,5	Özelleştirme
Crushmania.com	Bilişim	Doğa Girişim	Türkiye	Açıklanmadı	Kasım13	Açıklanmadı	Satın Alma
C-Section	Medya	WPP	İngiltere	%100,00	Şubat13	Açıklanmadı	Satın Alma
Çağdaş Sağlık, Hastur Hastaneleri, Ege Özel Sağlık Hizmetleri	Sağlık	Kemer Medical Center	Türkiye	G/D	Nisan13	Açıklanmadı	Birleşme
Çan Kömür	Madencilik	Odaş Elektrik	Türkiye	%92,00	Eylül13	3,3	Satın Alma
Çekisan Depolama Hizmetleri	Hizmetler	BP Petrolleri	İngiltere	%35,00	Mayıs13	Açıklanmadı	Satın Alma
Çelebi Havacılık Holding	Ulaştırma	Actera	Lüksemburg	%50,00	Ocak13	142,0	Satın Alma
Çelebi Marina	Ulaştırma	Setur	Türkiye	%100,00	Eylül13	Açıklanmadı	Satın Alma
Çelik İplik	Tekstil	Ossis Sınai Yatırımlar	Türkiye	%45,00	Ekim13	13,6	Satın Alma
Çepaş Madencilik	Madencilik	Gestamp	İspanya	%40,00	Ekim13	Açıklanmadı	Satın Alma
Çimko Çimento	İmalat	Sanko Holding	Türkiye	%30,00	Aralık13	Açıklanmadı	Satın Alma
Daniska	Bilişim	Rabarba	Türkiye	Açıklanmadı	Mart13	Açıklanmadı	Satın Alma
Darty Türkiye	Perakende	Bimeks	Türkiye	%100,00	Aralık13	Açıklanmadı	Satın Alma
Daybuyday.com	Bilişim	Hepsiburada.com	Türkiye	%100,00	Aralık13	Açıklanmadı	Satın Alma
DeksarnetTelekomünikasyon	Bilişim	Superonline	Türkiye	%100,00	Mart13	1,8	Satın Alma

Hedef Şirket	Sektör	Satın Alan Şirket	Ülke	Hisse Oranı	Açıklanma Tarihi	İşlem Değeri (Milyon ABD \$)	İşlem Yapısı
Demir Sigorta	Finansal Hizmetler	Cynvest Holding, Group Med International Management	Lübnan	%90,00	Ağustos13	Açıklanmadı	Satın Alma
Dentistanbul	Sağlık	Murat Özel (Özel Yatırımcı)	Türkiye	%100,00	Temmuz13	3,8	Satın Alma
Dharma İlaç	Sağlık	Laboratoires Expanscience	Fransa	%100,00	Mayıs13	Açıklanmadı	Satın Alma
DiaSA Süpermarketleri	Perakende	Şok Süpermarketleri	Türkiye	%100,00	Haziran13	166,0	Satın Alma
Dicle OEDAŞ	Enerji	İşkaya-Doğu Ortak Girişim Grubu	Türkiye	%100,00	Mart13	387,0	Özelleştirme
Doğa Çevre Teknolojileri	Enerji	Crescent Capital	Türkiye	%80,00	Haziran13	Açıklanmadı	Satın Alma
Doğa Tarım ve Hayvancılık	Yiyecek ve İçecek	Egeli&Co Tarım Girişim Sermayesi	Türkiye	%9,95	Temmuz13	0,2	Satın Alma
Doğan TV Holding	Medya	Doğan Holding	Türkiye	%2,49	Ocak13	83,5	Satın Alma
Doğu Tıp Merkezi	Sağlık	Gulf Capital	BAE	%75,00	Nisan13	Açıklanmadı	Satın Alma
Doğuş Üniversitesi	Eğitim	Fethi Şimşek (Özel Yatırımcı)	Türkiye	%100,00	Mayıs13	Açıklanmadı	Satın Alma
Dost Kompresör ve Endüstri Makinaları	Hizmetler	Atlas Copco	İsveç	%100,00	Eylül13	Açıklanmadı	Satın Alma
Double Treeby Hilton Ankara	Turizm	Kombassan Grup	Türkiye	%100,00	Kasım13	Açıklanmadı	Satın Alma
Dugun.com	Bilişim	Aslanoba Capital	Türkiye	%16,60	Temmuz13	2,0	Satın Alma
Duran Doğan Basım ve Ambalaj Sanayi	İmalat	LGR International	Fransa	%23,63	Şubat13	10,7	Satın Alma
Duysan Odyoloji	Sağlık	Siemens	Almanya	%100,00	Ocak13	Açıklanmadı	Satın Alma
Dünyagöz Hastaneler Grubu	Sağlık	Eray Kapıcıoğlu (Özel Yatırımcı)	Türkiye	%30,00	Mayıs13	Açıklanmadı	Satın Alma
eDefter.com	Bilişim	Revo Capital	Türkiye	Açıklanmadı	Kasım13	Açıklanmadı	Satın Alma
EFA Ticaret ve Pazarlama	Hizmetler	C&J Clarks Overseas	İngiltere	%100,00	Ağustos13	Açıklanmadı	Satın Alma
Efeler Market,Memar Market	Perakende	Kim Grup	Türkiye	%100,00	Kasım13	Açıklanmadı	Satın Alma

Hedef Şirket	Sektör	Satın Alan Şirket	Ülke	Hisse Oranı	Açıklanma Tarihi	İşlem Değeri (Milyon ABD \$)	İşlem Yapısı
Ehil.com	Bilişim	Aslanoba Capital	Türkiye	%20,00	Mart13	1,0	Satın Alma
ELBİ Elektrik	İmalat	ABB	İsviçre	%100,00	Eylül13	Açıklanmadı	Satın Alma
Electro World Türkiye	Perakende	Dixons Retail	İngiltere	%40,00	Temmuz13	Açıklanmadı	Satın Alma
Electro World Türkiye	Perakende	Bimeks	Türkiye	%100,00	Eylül13	2,9	Satın Alma
Elsim Otomasyon	İmalat	Kollmorgen	ABD	%100,00	Mart13	Açıklanmadı	Satın Alma
EMBA Elektrik Üretim	Enerji	Shanghai Electric Power	Çin	%50,01	Kasım13	0,2	Satın Alma
Enda Enerji	Enerji	Egeli&Co Girişim Sermayesi	Türkiye	%1,13	Mart13	0,9	Satın Alma
Enerji Yatırımları A.Ş.	Enerji	Koç Holding	Türkiye	%2,00	Aralık13	50,6	Satın Alma
Ericom Telekomünikasyon	Telekomünikasyon	Tümer Tarım Hayvancılık	Türkiye	%28,13	Mayıs13	3,5	Satın Alma
Eysem Adapazarı Ticari ve İktisadi Bütünlüğü	Yiyecek ve İçecek	Alp Hindi	Türkiye	%100,00	Haziran 13	1,9	TMSF
Etiler İnci Büfe	Yiyecek ve İçecek	Karsusan Karadeniz Su Ürünleri	Türkiye	%66,66	Ocak 13	6,2	Satın Alma
Evim.net	Bilişim	212Capital Partners, Avrupa İmer ve Kalkınma Bankası (EBRD), Smile Venture Partners	Türkiye, İngiltere, Rusya	Açıklanmadı	Temmuz 13	5,0	Satın Alma
Evrencik Elektrik Üretim	Enerji	STFA	Türkiye	%50,00	Mart13	Açıklanmadı	Satın Alma
Evrensel Madencilik	Madencilik	CLK Holding	Türkiye	%100,00	Ekim13	6,3	Satın Alma
Filo Turk	Bilişim	Mobiliz	Türkiye	G/D	Ekim13	Açıklanmadı	Birleşme
Finar, D&B Türkiye, Kompass Türkiye	Hizmetler	CRIF	İtalya	%100,00	Ocak13	Açıklanmadı	Satın Alma
Fintek	Bilişim	Ziraat Bankası	Türkiye	%24,00	Ağustos13	Açıklanmadı	Satın Alma
Fırsat Bu Fırsat	Bilişim	Aslanoba Capital	Türkiye	Açıklanmadı	Haziran13	1,0	Satın Alma
Fiskobirlik Ünye Kırma Tesisi	Yiyecek ve İçecek	Durak Fındık	Türkiye	%100,00	Temmuz13	5,4	Satın Alma

Hedef Şirket	Sektör	Satın Alan Şirket	Ülke	Hisse Oranı	Açıklanma Tarihi	İşlem Değeri (Milyon ABD \$)	İşlem Yapısı
Fit&Color	Bilişim	Aslanoba Capital	Türkiye	Açıklanmadı	Ekim13	0,5	Satın Alma
Fora Zeytin	Yiyecek ve İçecek	Mermerler Şirketler Topluluğu	Türkiye	%100,00	Aralık13	Açıklanmadı	Satın Alma
GADA Türkiye	Sağlık	Teruo BCT	ABD	%100,00	Kasım13	Açıklanmadı	Satın Alma
Galata Enerji	Enerji	Global Enerji	Türkiye	%25,00	Ekim13	Açıklanmadı	Satın Alma
Galva Metal	Hizmetler	Wuppermann Group	Almanya	%35,00	Aralık13	Açıklanmadı	Satın Alma
Garaj İstanbul	Eğlence	Alp Çağrı Günel, Ahmet Kunt Sağanak(Özel Yatırımcılar)	Türkiye	%100,00	Aralık13	Açıklanmadı	Satın Alma
Garanti Koza Akiş Adi Ortaklığı	Gayrimenkul	Garanti Koza İnşaat	Türkiye	%25,00	Mart13	10,0	Satın Alma
Gastro Club	Bilişim	BIC Angel Investments	Türkiye	%25,00	Haziran13	Açıklanmadı	Satın Alma
Geliş Madencilik	Madencilik	Global Enerji	Türkiye	%85,00	Ekim13	Açıklanmadı	Satın Alma
Genel Teknik Sistemler	Hizmetler	Mitsubishi Electric	Japonya	%100,00	Mart13	Açıklanmadı	Satın Alma
Genpower	Enerji	Artı Yatırım Holding	Türkiye	%6,90	Eylül13	4,2	Satın Alma
Gesa Güç Sistemleri	İmalat	AKSA Enerji	Türkiye	%100,00	Nisan13	Açıklanmadı	Satın Alma
Gezisitesi.com	Bilişim	Bahattin Yücel (Özel Yatırımcı)	Türkiye	%70,00	Nisan13	Açıklanmadı	Satın Alma
Global Menkul Değerler	Finansal Hizmetler	Azimet Holding	İtalya	%5,00	Ocak13	Açıklanmadı	Satın Alma
Gloria Jean's Coffees Türkiye	Yiyecek ve İçecek	Grup DNC	Türkiye	%100,00	Şubat13	Açıklanmadı	Satın Alma
Göktepe Plastik-Pınarbaşı Fabrikası	İmalat	Kılıçlar Hurda	Türkiye	%100,00	Aralık13	Açıklanmadı	Satın Alma
Granise	İmalat	Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası(EBRD)	İngiltere	Açıklanmadı	Ekim13	13,7	Satın Alma
Green Platan Oteli	Turizm	Dilek Holding	Türkiye	%100,00	Ağustos13	Açıklanmadı	Satın Alma
Group29	Yiyecekveİçecek	Doğuş Holding	Türkiye	%75,00	Ağustos13	Açıklanmadı	Satın Alma

Hedef Şirket	Sektör	Satın Alan Şirket	Ülke	Hisse Oranı	Açıklanma Tarihi	İşlem Değeri (Milyon ABD \$)	İşlem Yapısı
GTG Eğitim Danışmanlık, GUT Temizlik	Hizmetler	Trenkwalder International	Avusturya	%20,00	Ocak13	Açıklanmadı	Satın Alma
Güven Rehberi.com	Bilişim	Aslanoba Capital	Türkiye	Açıklanmadı	Ekim13	Açıklanmadı	Satın Alma
Hakan Plastik	İmalat	Georg Fischer	İsviçre	Açıklanmadı	Temmuz13	Açıklanmadı	Satın Alma
Haliçport	Ulaştırma	Sembol Uluslar arası Yatırım-Ekopark Turizm-Fine Otelcilik Ortak Girişim Grubu	Türkiye	G/D	Temmuz13	1.346,0	İşletme Hakkı Devri
Hamitabat Elektrik Üretim	Enerji	Limak Holding	Türkiye	%100,00	Mart13	105,0	Özelleştirme
Harranova Besi ve Tarım Ürünleri	Yiyecek ve İçecek	Namet	Türkiye	%100,00	Şubat13	8,8	Satın Alma
Hazinem.com	Bilişim	Aslanoba Capital	Türkiye	Açıklanmadı	Temmuz13	1,0	Satın Alma
HBS Sigorta	Finansal Hizmetler	Besso Insurance Group Limited	İngiltere	%100,00	Haziran13	Açıklanmadı	Satın Alma
Hedef Alliance	Sağlık	Alliance Boots	İngiltere	%20,00	Ekim13	Açıklanmadı	Satın Alma
Hediyedenizi.com	Bilişim	Buldumbuldum.com	Türkiye	%100,00	Temmuz13	Açıklanmadı	Satın Alma
Heksan İklimlendirme Sistemleri	İmalat	Senotek Mühendislik Enerji İklimlendirme	Türkiye	%49,99	Aralık13	Açıklanmadı	Satın Alma
Hemenkiralik.com	Bilişim	212CapitalPartners, Aslanoba Capital	Türkiye	Açıklanmadı	Haziran13	2,5	Satın Alma
Hitit Loyalty	Bilişim	Amadeus	İspanya	%100,00	Nisan13	Açıklanmadı	Satın Alma
HSS Otomotiv	Otomotiv	Trelleborg Vibracoustic (TBVC)	Almanya	%100,00	Mart13	Açıklanmadı	Satın Alma
Huzur Radyo TV (Fox TV)	Medya	EnginGüner (Özel Yatırımcı)	Türkiye	Açıklanmadı	Mart13	Açıklanmadı	Satın Alma
Iberdrola Yenilenebilir Enerji Üretimi	Enerji	Gürüş İnşaat	Türkiye	%100,00	Mart13	Açıklanmadı	Satın Alma
İndeks Bilgisayar	Bilişim	MCI Management	Polonya	%20,00	Mart13	26,8	Satın Alma

Hedef Şirket	Sektör	Satın Alan Şirket	Ülke	Hisse Oranı	Açıklanma Tarihi	İşlem Değeri (Milyon ABD \$)	İşlem Yapısı
InfoDif	Bilişim	Aslanoba Capital	Türkiye	Açıklanmadı	Ekim13	Açıklanmadı	Satın Alma
Intelrad.com	Bilişim	Fatih İşbecer (Özel Yatırımcı)	Türkiye	30,00	Eylül13	Açıklanmadı	Satın Alma
İCG Yatırım Holding	Finansal Hizmetler	Müjdat Uslu (Özel Yatırımcı)	Türkiye	%82,24	Ağustos13	6,7	Satın Alma
İdemama.com	Bilişim	Aslanoba Capital	Türkiye	Açıklanmadı	Ekim13	Açıklanmadı	Satın Alma
İkisu HES	Enerji	İC İçtaş	Türkiye	%100,00	Aralık13	Açıklanmadı	Satın Alma
İlhanlar Haddecilik-Profil Fabrikası	İmalat	Yücel Boru	Türkiye	%100,00	Aralık13	Açıklanmadı	Satın Alma
İncir.com	Bilişim	Aslanoba Capital	Türkiye	Açıklanmadı	Mayıs13	1,0	Satın Alma
İninal.com	Bilişim	Aslanoba Capital	Türkiye	Açıklanmadı	Haziran13	Açıklanmadı	Satın Alma
iPara	Bilişim	Multinet	Türkiye	%100,00	Mart13	Açıklanmadı	Satın Alma
İstanbul Anadolu Yakası Elektrik Dağıtım (AYEDAŞ)	Enerji	EnerjiSA	Türkiye	%100,00	Mart13	1.227,0	Özelleştirme
İstanbul DeriFuarı	Hizmetler	UBM	İngiltere	%50,00	Mart13	Açıklanmadı	Satın Alma
İstanbul Kuyumcu Sanatkarları Toplu İşyeri Yapı Kooperatifi	Perakende	Kuyaş	Türkiye	G/D	Temmuz 13	4,4	Birleşme
iyibilir.com	Bilişim	Doğa Bilişim Holding	Türkiye	Açıklanmadı	Ocak13	Açıklanmadı	Satın Alma
İzoberrock	Kimya	Ravago	Belçika	%50,00	Kasım13	Açıklanmadı	Satın Alma
J10Araba Markası (Karsan)	Otomotiv	Hubei Suizhou	Çin	%100,00	Mayıs13	23,3	Satın Alma
Joyfoodz.com	Bilişim	Galata Business Angels	Türkiye	Açıklanmadı	Mayıs13	Açıklanmadı	Satın Alma
Kadirli BES	Enerji	Crescent Capital	Türkiye	%100,00	Mayıs13	Açıklanmadı	Satın Alma
Kamil Koç Otobüsleri	Ulaştırma	Actera	Lüksemburg	%100,00	Haziran13	Açıklanmadı	Satın Alma
Kangal Termik Santrali	Enerji	Konya Şeker	Türkiye	%100,00	Şubat13	985,0	Özelleştirme
Karasular Enerji	Enerji	Aquila Capital Wasserkraft Invest,Aquila Hyropower Invest	Almanya	%60,00	Mart13	48,3	Satın Alma

Hedef Şirket	Sektör	Satın Alan Şirket	Ülke	Hisse Oranı	Açıklanma Tarihi	İşlem Değeri (Milyon ABD \$)	İşlem Yapısı
KargoWeb.com	Bilişim	BIC Angel Investments	Türkiye	Açıklanmadı	Eylül 13	0,1	Satın Alma
Karkim Sondaj Akışkanları	Kimya	Murat Çelik (Özel Yatırımcı)	Türkiye	%62,98	Şubat 13	15,8	Satın Alma
Kavram Enerji	Enerji	FinaEnerji	Türkiye	%100,00	Kasım 13	Açıklanmadı	Satın Alma
KE Fibertec Türkiye	Hizmetler	KEFibertec	Danimarka	%90,00	Aralık 13	Açıklanmadı	Satın Alma
Kemal Kükrer	Yiyecek ve İçecek	Ajinomoto	Japonya	%50,00	Kasım 13	29,6	Satın Alma
Kemer Imperial Hotel,Seven Seas Hotel	Turizm	OTI Holding	Türkiye	%100,00	Temmuz 13	71,3	Satın Alma
Kemer Resort Hotel	Turizm	Barut Oteller Zinciri	Türkiye	%100,00	Nisan 13	57,0	Satın Alma
KLJ Lojistik Türkiye	Ulaştırma	Ekol Lojistik	Türkiye	%100,00	Ağustos 13	Açıklanmadı	Satın Alma
Komşufırın	Yiyecek ve İçecek	Hasip Gençer (Özel Yatırımcı)	Türkiye	Açıklanmadı	Kasım 13	Açıklanmadı	Satın Alma
Kopaş Kozmetik, Aktif Kozmetik	Kimya	Kar Kozmetik	Türkiye	Açıklanmadı	Şubat 13	Açıklanmadı	Satın Alma
Kopuzmar/Uğurlu Grup	Yiyecek ve İçecek	MediterraCapital	Türkiye	%100,00	Haziran 13	Açıklanmadı	Satın Alma
Korda	Hizmetler	Inapa	Portekiz	%100,00	Ağustos 13	Açıklanmadı	Satın Alma
Kraft Gıda	Yiyecek ve İçecek	DoğuşÇay	Türkiye	%100,00	Şubat 13	Açıklanmadı	Satın Alma
KRC Gayrimenkul Yatırım	Gayrimenkul	Kenan Onak, Ayten Onak (Özel Yatırımcılar)	Türkiye	%36,00	Aralık 13	12,6	Satın Alma
KRC Gayrimenkul Yatırım	Gayrimenkul	Egeli&Co Girişim Sermayesi	Türkiye	%36,00	Nisan 13	12,5	Satın Alma
Kroma Baskı Öncesi Hazırlık Sistemleri	İmalat	Matthews International	ABD	%38,50	Şubat 13	Açıklanmadı	Satın Alma
Kron Telekomünikasyon	Telekomünikasyon	Netaş Telekomünikasyon	Türkiye	%10,00	Kasım 13	0,8	Satın Alma
Kuponista.com	Bilişim	Adideo	HongKong	%100,00	Aralık 13	Açıklanmadı	Satın Alma
Kuzeykaya HES	Enerji	CrescentCapital	Türkiye	%50,00	Mayıs 13	Açıklanmadı	Satın Alma
Lacivert Restoranları	Yiyecek ve İçecek	Doğuş Holding	Türkiye	%75,00	Mayıs 13	Açıklanmadı	Satın Alma
Latek Holding	İmalat	Müjdat Uslu (Özel Yatırımcı)	Türkiye	%74,12	Ağustos 13	27,2	Satın Alma
Lidyana.com	Bilişim	Hubert Burda Media	Almanya	%22,00	Eylül 13	5,9	Satın Alma

Hedef Şirket	Sektör	Satın Alan Şirket	Ülke	Hisse Oranı	Açıklanma Tarihi	İşlem Değeri (Milyon ABD \$)	İşlem Yapısı
Lilakutu	Bilişim	AslanobaCapital	Türkiye	Açıklanmadı	Ağustos13	Açıklanmadı	Satın Alma
Limango, Arabulvar, Bonprix, OGLI	Bilişim	Doğan Online	Türkiye	%100,00	Aralık13	Açıklanmadı	Satın Alma
Logo Yazılım	Bilişim	Mediterra Capital	Türkiye	%34,60	Nisan13	26,9	Satın Alma
Logobi Yazılım	Bilişim	Logo Yazılım	Türkiye	%40,00	Aralık13	0,4	Satın Alma
Lykia World Ölüdeniz Tesisi	Turizm	Özyer Grup	Türkiye	%100,00	Mart13	Açıklanmadı	Satın Alma
M1 Meydan Ümraniye AVM	Gayrimenkul	Gülâylar Grup	Türkiye	%100,00	Haziran13	Açıklanmadı	Satın Alma
Maçakızı Bodrum	Turizm	Doğuş Holding	Türkiye	%60,00	Nisan13	Açıklanmadı	Satın Alma
MailMag	Bilişim	AslanobaCapital	Türkiye	Açıklanmadı	Haziran13	0,6	Satın Alma
Makine Takım	İmalat	Gözde Girişim Sermayesi	Türkiye	%29,37	Ağustos13	22,8	Satın Alma
Maltepe AVM	Gayrimenkul	Çankaya Belediyesi	Türkiye	%56,77	Mart13	35,5	Satın Alma
Mapps	Bilişim	Galata Business Angels	Türkiye	Açıklanmadı	Şubat13	Açıklanmadı	Satın Alma
Marmaris Turistik Tesisi	Turizm	Green Turizm	Türkiye	%100,00	Eylül13	27,0	TMSF
Mars Lojistik	Ulaştırma	Hitachi Transport System	Japonya	%51,00	Temmuz13	Açıklanmadı	Satın Alma
Mata Otomotiv	Otomotiv	Ahu Büyükkuşoğlu, Moiz Zilberman (Özel Yatırımcılar)	Türkiye	%75,00	Ocak13	Açıklanmadı	Satın Alma
Mediamax Türkiye	Medya	Havas Worldwide	Fransa	%51,00	Mart13	Açıklanmadı	Satın Alma
Medical Park	Sağlık	Türkven	Türkiye	Açıklanmadı	Aralık13	Açıklanmadı	Satın Alma
Medyasoft	Bilişim	Penta Teknoloji	Türkiye	%100,00	Ekim13	Açıklanmadı	Satın Alma
Metrekare.com	Bilişim	Aslanoba Capital, Earlybird Venture Capital	Türkiye, Almanya	Açıklanmadı	Aralık13	Açıklanmadı	Satın Alma
Mezzaluna	Yiyecek ve İçecek	Doğuş Holding	Türkiye	%70,00	Mart13	Açıklanmadı	Satın Alma
MİM Su Arıtma	Hizmetler	A.O. Smith Corporation	ABD	%100,00	Şubat13	Açıklanmadı	Satın Alma
MKB Oluklu Mukavva	İmalat	Rondo Gananhl	Avusturya	%100,00	Mart13	Açıklanmadı	Satın Alma
MMC Sanayi ve Ticaret Yatırımları	Finansal Hizmetler	Burçak Sayılğan, Kervansaray Hotel Verwaltungs	Türkiye, Almanya	%59,41	Mart13	13,9	Satın Alma

Hedef Şirket	Sektör	Satın Alan Şirket	Ülke	Hisse Oranı	Açıklanma Tarihi	İşlem Değeri (Milyon ABD \$)	İşlem Yapısı
MNG Medya,MNG Sanal Ürün Pazarlama	Medya	GS Holding	Güney Kore	Açıklanmadı	Ocak13	Açıklanmadı	Satın Alma
MNG Teknik	Ulaştırma	Türk Havayolları	Türkiye	%100,00	Nisan13	Açıklanmadı	Satın Alma
Mobil Oil Türk Jet Yakıtı İkmal Üniteleri	Enerji	THY Opet	Türkiye	%100,00	Kasım13	Açıklanmadı	Satın Alma
Modanisa.com	Bilişim	AslanobaC apital	Türkiye	Açıklanmadı	Kasım13	Açıklanmadı	Satın Alma
Mompery.com	Bilişim	Ercan Canmutlu,Kubilay Yıldız(Özel Yatırımcılar)	Türkiye	%30,00	Mayıs13	2,0	Satın Alma
Mutlu Holding, Mutlu Akü	İmalat	Metair	Güney Afrika	%100,00	Ekim13	211,9	Satın Alma
Mutlu Plastik	İmalat	Metair	Güney Afrika	%45,00	Ekim13	5,1	Satın Alma
Namet	Yiyecek ve İçecek	Investcorp	Bahreyn	Açıklanmadı	Aralık13	Açıklanmadı	Satın Alma
Nasıl TV	Medya	Mynet	Türkiye	%100,00	Şubat13	Açıklanmadı	Satın Alma
NetsafeBilgi Teknolojileri Güvenliği	Bilişim	Rhea Girişim Sermayesi	Türkiye	%30,00	Haziran13	0,2	Satın Alma
NetsisYazılım	Bilişim	Logo Yazılım	Türkiye	%100,00	Temmuz13	12,6	Satın Alma
NGN	Bilişim	CROC	Rusya	%100,00	Kasım13	Açıklanmadı	Satın Alma
Nisan Enerji	Enerji	Boydak Grubu	Türkiye	%50,00	Ağustos13	Açıklanmadı	Satın Alma
Noki Kırtasiye	İmalat	Hamelin Group	Fransa	%30,00	Kasım13	Açıklanmadı	Satın Alma
NTSR Fuarçılık	Hizmetler	UBM	İngiltere	%75,00	Aralık13	Açıklanmadı	Satın Alma
Nuh-Ay Çimento	İmalat	Gökay İnşaat	Türkiye	%70,00	Ocak13	11,0	Satın Alma
Ofishane	Gayrimenkul	Fiba Grubu	Türkiye	%100,00	Ekim13	Açıklanmadı	Satın Alma
Onedio	Bilişim	Revo Capital	Türkiye	Açıklanmadı	Eylül13	0,6	Satın Alma
Online Market.com.tr	Bilişim	Aslanoba Capital	Türkiye	Açıklanmadı	Eylül13	1,0	Satın Alma
ONS Kıymetli Madenler	Madencilik	Fırat Çalışkan,Furkan Yüksel (Özel Yatırımcılar)	Türkiye	%90,00	Ekim13	Açıklanmadı	Satın Alma
Onur Ekspres Marketçilik	Perakende	Şok Süpermarketleri	Türkiye	%100,00	Temmuz13	16,9	Satın Alma

Hedef Şirket	Sektör	Satın Alan Şirket	Ülke	Hisse Oranı	Açıklanma Tarihi	İşlem Değeri (Milyon ABD \$)	İşlem Yapısı
Optimum Ankara AVM	Gayrimenkul	EuroTaurus(GIC)	Singapur	%50,00	Mart13	165,0	Satın Alma
Ozan Enerji (Powerwax)	Enerji	InfinityInvest Holding	İngiltere	%100,00	Aralık13	Açıklanmadı	Satın Alma
Palazzo Donizetti Hotel	Turizm	Semerkand Yapı	Türkiye	%100,00	Mart13	36,0	Satın Alma
Pamuk Elektrik Üretim	Enerji	Haldız İnşaat Otomotiv	Türkiye	%100,00	Aralık13	11,7	Satın Alma
ParkBravo	Perakende	Landmark	BAE	%87,50	Şubat13	Açıklanmadı	Satın Alma
Paşalimanı Un Fabrikası	Gayrimenkul	Sinpaş GYO	Türkiye	%100,00	Ocak13	20,7	Satın Alma
PaytoGo,Game Sultan	Bilişim	MOL Global	Malezya	Açıklanmadı	Mart13	Açıklanmadı	Satın Alma
Penkon Gıda	Yiyecek ve İçecek	Anadolu Etap Tarım	Türkiye	%100,00	Temmuz13	48,4	Satın Alma
PetArkadas.com	Bilişim	Özgür Gür (ÖzelYatırımcı)	Türkiye	Açıklanmadı	Mayıs13	0,3	Satın Alma
Petek Teknoloji	Bilişim	Beijer Electronics	İsveç	%100,00	Mayıs13	Açıklanmadı	Satın Alma
PeymaChr-Hansen's Peynir Mayası	Yiyecek ve İçecek	Chr.Hansen Holding	Danimarka	%50,00	Haziran13	Açıklanmadı	Satın Alma
Plasenta Conversation Agency	Medya	WPP	İngiltere	Açıklanmadı	Kasım13	Açıklanmadı	Satın Alma
Platform Exhibitions	Hizmetler	ITE Group	İngiltere	%100,00	Ekim13	Açıklanmadı	Satın Alma
Plato Grup	Sağlık	Smith&Nephew	İngiltere	Açıklanmadı	Temmuz13	Açıklanmadı	Satın Alma
Polat Alara Hotel	Turizm	Ulaşlar Turizm Yatırımları	Türkiye	%100,00	Şubat13	3,4	Satın Alma
Polyplex Resins Sanayi	Kimya	IndoramaVentures	Tayland	%100,00	Ekim13	Açıklanmadı	Satın Alma
Pozitif Grubu	Eğlence	Doğuş Holding	Türkiye	%80,00	Ağustos13	Açıklanmadı	Satın Alma
PreviewMyEmail.com	Bilişim	SMTP	ABD	%100,00	Ocak13	0,2	Satın Alma
Prolab Laboratuar Teknolojileri	Hizmetler	VWR International	ABD	%100,00	Nisan13	Açıklanmadı	Satın Alma
Provus	Bilişim	Master Card	ABD	%100,00	Ekim13	Açıklanmadı	Satın Alma
Pusula Otomotiv	Hizmetler	Solera Holdings	ABD	%100,00	Temmuz13	Açıklanmadı	Satın Alma
Quantum	İmalat	AnıkanGrup	Türkiye	%100,00	Mart13	Açıklanmadı	Satın Alma

Hedef Şirket	Sektör	Satın Alan Şirket	Ülke	Hisse Oranı	Açıklanma Tarihi	İşlem Değeri (Milyon ABD \$)	İşlem Yapısı
RepublikaAcademicAparts	Gayrimenkul	Abraaj Capital	BAE	Açıklanmadı	Ağustos13	Açıklanmadı	Satın Alma
Reyon Marketler Zinciri	Perakende	İsmar Marketler Zinciri	Türkiye	%100,00	Mart13	Açıklanmadı	Satın Alma
Reypa Gıda	Yiyecek ve İçecek	Çavuşoğlu Yapı	Türkiye	%99,99	Kasım13	5,0	Satın Alma
Roma Plastik	İmalat	Egger Group	Avusturya	%11,40	Ağustos13	Açıklanmadı	Satın Alma
Rultrans	İmalat	Megadyne	İtalya	%100,00	Eylül13	Açıklanmadı	Satın Alma
Sabah Gazetesi,ATV	Medya	Zirve Holding	Türkiye	%100,00	Aralık13	Açıklanmadı	Satın Alma
Sabiha Gökçen Uluslararası Havalimanı	Ulaştırma	Malaysia Airports (Khazanah Nasional Berhad)	Malezya	%40,00	Aralık13	308,2	Satın Alma
SadeceHosting.com	Bilişim	Telecity Group	İngiltere	%100,00	Mayıs13	39,0	Satın Alma
Salıpazarı KruvaziyerLimanı	Ulaştırma	Doğuş Holding	Türkiye	G/D	Mayıs13	702,0	İşletme Hakkı Devri
Sarıkavak HES	Enerji	Güriş İnşaat	Türkiye	%100,00	Ağustos13	Açıklanmadı	Satın Alma
Sektörel Fuarcılık	Hizmetler	Deutsche Messe AG	Almanya	%80,00	Ekim13	Açıklanmadı	Satın Alma
Selçuk Gıda	Yiyecek ve İçecek	Yılmaz Ergün Dursun, Kırkor Mert İsrailyan (Özel Yatırımcılar)	Türkiye	%1,00	Mayıs13	0,1	Satın Alma
Sele İstanbul Grubu	Yiyecek ve İçecek	Doğuş Holding	Türkiye	%51,00	Mart13	Açıklanmadı	Satın Alma
Show Radyo	Medya	Planet Yerli Televizyon Yayıncılığı	Türkiye	%100,00	Mayıs13	8,1	TMSF
Show TV	Medya	Ciner Grubu	Türkiye	%100,00	Mayıs13	402,0	TMSF
SHR Online	Eğlence	CJ Games	Güney Kore	%50,00	Mart13	15,0	Satın Alma
Sırma Su	Yiyecek ve İçecek	Danone	Fransa	%50,10	Mayıs13	Açıklanmadı	Satın Alma
Siemens EC Kurumsal İletişim	Bilişim	ICterra	Türkiye	%100,00	Mayıs13	Açıklanmadı	Satın Alma
Sinaps.com	Bilişim	Galata Business Angels	Türkiye	Açıklanmadı	Mayıs13	Açıklanmadı	Satın Alma
SOCIA Plus	Bilişim	Galata Business Angels	Türkiye	Açıklanmadı	Ocak13	0,2	Satın Alma
Societe Generale Türkiye–Bireysel Bankacılık Bölümü (KrediVer)	Finansal Hizmetler	Fibabanka	Türkiye	%100,00	Kasım13	Açıklanmadı	Satın Alma
Som Kauçuk	İmalat	Contitech	Almanya	%100,00	Nisan13	Açıklanmadı	Satın Alma

Hedef Şirket	Sektör	Satın Alan Şirket	Ülke	Hisse Oranı	Açıklanma Tarihi	İşlem Değeri (Milyon ABD \$)	İşlem Yapısı
Sopsy	Bilişim	Aslanoba Capital	Türkiye	Açıklanmadı	Ağustos13	1,0	Satın Alma
Standard Profil	Otomotiv	Actera	Lüksemburg	%100,00	Ocak13	Açıklanmadı	Satın Alma
Star Medya, Dinamik Radyo TV	Medya	Socar	Azerbaycan	%50,00	Mayıs13	Açıklanmadı	Satın Alma
StilSOS	Bilişim	Galata Business Angels	Türkiye	Açıklanmadı	Ocak13	0,2	Satın Alma
SuperKarga.com	Bilişim	ShiftDelete.net	Türkiye	%40,00	Kasım13	Açıklanmadı	Satın Alma
Sys Robot Teknolojileri	İmalat	Eczacıbaşı-Lincoln Electric Askaynak	Türkiye	%100,00	Ekim13	Açıklanmadı	Satın Alma
Şişli Optik	Perakende	Magrab iOptical	Suudi Arabistan	%100,00	Nisan13	Açıklanmadı	Satın Alma
Şok Süpermarketleri	Perakende	Templeton Strategic Emerging Fund	ABD	%10,00	Eylül13	34,7	Satın Alma
Tablet Seminerler	Bilişim	Aslanoba Capital	Türkiye	%20,00	Mart13	0,2	Satın Alma
TAIB Yatırım Bankası	Finansal Hizmetler	Aksoy Holding	Türkiye	%100,00	Mayıs13	Açıklanmadı	Satın Alma
Tasit.com	Bilişim	Aslanoba Capital	Türkiye	Açıklanmadı	Haziran13	2,0	Satın Alma
Tat Tohumculuk	Yiyecek ve İçecek	Kagome	Japonya	%51,00	Aralık13	12,6	Satın Alma
Tatilsepeti.com	Bilişim	Bancroft	İngiltere	Açıklanmadı	Mayıs13	Açıklanmadı	Satın Alma
Tatlıcı Tombak	Yiyecek ve İçecek	Tuğrul Tellioğlu (Özel Yatırımcı)	Türkiye	%100,00	Ağustos13	Açıklanmadı	Satın Alma
Tebplast Plastik	İmalat	Rosti Group	İsveç	Açıklanmadı	Kasım13	Açıklanmadı	Satın Alma
Teciroğlu Uluslararası Taşımacılık	Ulaştırma	Ekol Lojistik	Türkiye	%100,00	Ağustos13	Açıklanmadı	Satın Alma
Tedi İçecek	Yiyecek ve İçecek	Tat Gıda	Türkiye	%50,00	Aralık13	Açıklanmadı	Satın Alma
Tekfen Oz	İnşaat	Omurga Yapı Yatırımları	Türkiye	%100,00	Ocak13	Açıklanmadı	Satın Alma
Tekpol Teknik	Kimya	Ravago	Belçika	%100,00	Aralık13	Açıklanmadı	Satın Alma
Telefonkilifim.com	Bilişim	BIC Angel Investments	Türkiye	Açıklanmadı	Mayıs13	0,1	Satın Alma
Tempo Çağrı Hizmetleri	Hizmetler	Globaltürk Capital, Mitsui&Co.	Türkiye, Japonya	Açıklanmadı	Ocak13	Açıklanmadı	Satın Alma
TMST Tıbbi Sistemler	Sağlık	Toshiba Medical Systems	Japonya	%70,00	Ocak13	Açıklanmadı	Satın Alma
Toroslar EDAŞ	Enerji	EnerjiSA	Türkiye	%100,00	Mart13	1.725,0	Özelleştirme

Hedef Şirket	Sektör	Satın Alan Şirket	Ülke	Hisse Oranı	Açıklanma Tarihi	İşlem Değeri (Milyon ABD \$)	İşlem Yapısı
Transuniverse Türkiye	Ulaştırma	Ekol Lojistik	Türkiye	%100,00	Ocak13	Açıklanmadı	Satın Alma
TRG Petrol	Enerji	ASB Grup Enerji	Türkiye	%100,00	Ağustos13	Açıklanmadı	Satın Alma
Turkent Gıda	Yiyecek ve İçecek	Yum!Brands	ABD	%100,00	Şubat13	Açıklanmadı	Satın Alma
Türk Mag Madencilik	Madencilik	RHIAG	Avusturya	%100,00	Ağustos13	48,0	Satın Alma
Türkmedya	Medya	Ethem Sancak (Özel Yatırımcı)	Türkiye	%100,00	Kasım13	62,0	TMSF
Turkuazoo Aquarium	Eğlence	Merlin Entertainments	İngiltere	%100,00	Eylül13	Açıklanmadı	Satın Alma
Tümosan Motor ve Traktör	Otomotiv	Hedef Girişim Sermayesi	Türkiye	%1,74	Mayıs13	4,5	Satın Alma
Türkmed Diyaliz	Sağlık	Basri Yılmaz (Özel Yatırımcı)	Türkiye	%25,78	Eylül13	0,2	Satın Alma
TV8	Medya	Acun Ilıcalı (Özel Yatırımcı)	Türkiye	%100,00	Kasım13	Açıklanmadı	Satın Alma
TVK Gemi Yapım	Ulaştırma	Fiba Grubu, Palmali Grup	Türkiye, Azerbaycan		Eylül13	Açıklanmadı	Satın Alma
Unipro	Yiyecek ve İçecek	AAK	İsveç	%100,00	Temmuz13	Açıklanmadı	Satın Alma
UNO	Yiyecek ve İçecek	Vedanta Equity, Yıldız Holding	İspanya, Türkiye	%50,00	Kasım13	Açıklanmadı	Satın Alma
Uyum Market	Perakende	Namık Tanık (Özel Yatırımcı)	Türkiye	%7,56	Haziran13	8,9	Satın Alma
Vangölü EDAŞ	Enerji	Türkerler İnşaat	Türkiye	%100,00	Mart13	118,0	Özelleştirme
Varto HES	Enerji	Crescent Capital	Türkiye	%100,00	Haziran13	Açıklanmadı	Satın Alma
Vidobu.com	Bilişim	Mynet	Türkiye	%100,00	Eylül13	Açıklanmadı	Satın Alma
Viko	İmalat	Panasonic	Japonya	%90,00	Ekim13	460,0	Satın Alma
Vita Golf Park Resort	Turizm	Doğuş Holding, Astaş Gayrimenkul	Türkiye	%100,00	Ağustos13	Açıklanmadı	Satın Alma
Vivense.com	Bilişim	Aslanoba Capital, Fabrice Grinda, Jose Marin	Türkiye, Fransa, Brezilya	Açıklanmadı	Haziran13	Açıklanmadı	Satın Alma
Wallmerk Yapı Kimyasalları	Kimya	Mapei	İtalya	%100,00	Mart13	Açıklanmadı	Satın Alma

Hedef Şirket	Sektör	Satın Alan Şirket	Ülke	Hisse Oranı	Açıklanma Tarihi	İşlem Değeri (Milyon ABD \$)	İşlem Yapısı
Yapı Kredi Sigorta	Finansal Hizmetler	AllianzSE	Almanya	%93,94	Mart13	912,9	Satın Alma
YKM	Perakende	Boyner Büyük Mağazacılık	Türkiye	%37,00	Ekim13	39,6	Satın Alma
YKM Pazarlama	Perakende	Boyner Büyük Mağazacılık	Türkiye	%23,13	Ekim13	10,9	Satın Alma
Yörsan	Yiyecek ve İçecek	Abraaj Capital	BAE	%80,00	Kasım13	Açıklanmadı	Satın Alma
Ziraat Finansal Kiralama	Finansal Hizmetler	Ziraat Bankası	Türkiye	%10,00	Mart13	Açıklanmadı	Satın Alma
Ziraat Yatırım	Finansal Hizmetler	Ziraat Bankası	Türkiye	%24,90	Nisan13	Açıklanmadı	Satın Alma
Ziylan Mağazacılık, Polaris Pazarlama,Uğur İç ve Dış Ticaret	Perakende	BİM Birleşik Mağazalar, Gözde GirişimSermayesi, Turkven	Türkiye	%50,00	Kasım13	224,6*	Satın Alma

*İşlem değeri, hedef şirketlerin 2013 yıl sonu finansal bilgilerine göre değişim gösterebilir. Raporda güncel açıklanan işlem değeri dikkate alınmıştır.

G/D: Geçerli Değil