

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**ŞİRKET BİRLEŞME VE DEVRALMALARINDA
İNSAN KAYNAKLARININ ROLLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ayşegül DEMİRBAĞ

Anabilim Dalı : ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ

Programı : MÜHENDİSLİK YÖNETİMİ

HAZİRAN 2005

**ŞİRKET BİRLEŞME VE DEVRALMALARINDA
İNSAN KAYNAKLARININ ROLLERİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Ayşegül DEMİRBAĞ
(507021217)**

**Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 09 Mayıs 2005
Tezin Savunulduğu Tarih : 30 Haziran 2005**

**Tez Danışmanı : Öğr. Grv. Dr. Cemil CEYLAN
Diğer Jüri Üyeleri : Öğr. Grv. Dr. Cahit Ali BAYRAKTAR
Doç. Dr. Fatma KÜSKÜ**

HAZİRAN 2005

TABLO LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 3.1. Avrupa – Kuzey Amerika – Asya Pasifik’teki Birleşme ve Satın Almaların Başarı İçin En Önemli Üç Sebep	20
Tablo 4.1. Birleşme ve Satın Almalarda Stres Nedenleri - Bireye ve Örgüte Yansıyan Sonuçları, 2004	29
Tablo 5.1. Birleşme Öncesi İnsan Kaynakları Konu ve Uygulamaları, 2001.....	36
Tablo 5.2. Birleşme Süreci Dönüm Noktaları ve İletişim Önlemleri, 2004.....	52
Tablo 5.3. Birleşme Sürecindeki Çeşitli Gruplar İçin İletişim Enstrümanları, 2004.....	54
Tablo 5.4. Birleşme – Şirketlerin Bütünleştirilmesi Evreleri İnsan Kaynakları Konu ve Uygulamaları, 2001.....	55
Tablo 5.5. Güçlendirme ve Yeni Varlığı Değerlendirme İnsan Kaynakları Konu ve Uygulamaları, 2001.....	64

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 3.1 : 1987-1999 Yılları Arasındaki Dünyada Gerçekleşen Birleşmeler (UNCTAD2000).....	9
Şekil 3.2 : Watson Wyatt Araştırmasına Göre Birleşme ve Satın Almaların Nedenleri, 2000.....	12
Şekil 3.3 : İlgili Endüstride Birleşen 20 Şirketin Birleşme Öncesi ve Sonrası Performansları, 1994.....	16
Şekil 3.4 : KPMG’ nin Araştırmasına Göre Birleşmelerde Başarı Oranları,1999.....	17
Şekil 3.5 : Avrupa’daki Birleşme ve Satın Almaların Başarı Kriterleri, 2000.....	18
Şekil 3.6 : Birleşme, Satın Alma ve İttifaklarda Başarısızlık Nedenleri, 2000.....	20
Şekil 4.1 : İnsan Kaynakları Biriminin Birleşme Sürecine Katılımı, 2000.....	24
Şekil 4.2 : Entegrasyon Planındaki Önemli İnsan Kaynakları Faaliyetleri....	25
Şekil 5.1 : Beşeri Faaliyetin Kritik Olma Dağılımı, 2000.....	56
Şekil 6.1 : Birleşme ve Satın Alma Evreleri Akış Şeması.....	65
Şekil 6.2 : Eylem Planı Örneği.....	81
Şekil 7.1 : Örgüt Kültür Testi Sonuç Grafiği	93

ÖZET

ŞİRKET BİRLEŞME VE DEVRALMALARINDA İNSAN KAYNAKLARININ ROLLERİ

Bu çalışmada, şirket birleşme ve satın almalarında insan kaynakları biriminin rolleri ve bu alandaki uygulamalar incelenerek üç evreli bir birleşme ve satın alma modeli çizilmiş ve bu evrelerde kullanılacak yardımcı araçlar tanımlanmıştır.

Bu evreler, birleşme ve satın alma öncesi evresi, bütünleşme evresi ile birleşme ve satın alma sonrası evresidir. Şirket birleşme ve satın almaların başarısı için kritik öneme sahip örgüt kültürünün tespit edilmesinde kullanılmak üzere bir anket oluşturulmuştur. Oluşturulan bu örgüt kültürü anketi ile amaçlanan; şirketlerin sahip oldukları örgüt kültürünün güçlü ya da zayıf olduğunu göstermek değil aradaki farklılıkları ortaya çıkarmaktır.

Ayrıca ayrıntılı inceleme sürecinde kullanılmak üzere bir bilgi kontrol listesi hazırlanmıştır. Bu bilgi kontrol listesi verilen toplanmasını, analiz edilmesini ve bilgiye dönüştürülmesini sağlamıştır. Uluslar arası birleşme ve satın almalarındaki insan kaynakları faaliyetleri, yurt içinde gerçekleştirilen birleşme ve satın almalarındaki insan kaynakları faaliyetlerinden daha karmaşık olduğundan çalışmada uluslar arası birleşme ve satın almalar için bilgi kontrol listelerinde yer alacak konular da belirtilmiştir. Birleşme ve satın alma süreçlerinde kullanılmak üzere hazırlanan diğer bir yardımcı araç ise eylem planı örneğidir. Eylem planları bütünleşme planının hazırlanmasında büyük rol oynamaktadır. Ayrıca eylem planında yer alan hedef değerlendirme bölümleri ile varılmak istenen sonuç ile varılan sonuç değerlendirilebilmektedir. Türkiye’deki bir satın alma faaliyetinde yapılan uygulama ile oluşturulan model ve yardımcı araçlar kullanılarak sonuçları değerlendirilmiştir. Uygulama ile ortaya çıkan sonuçlar doğrultusunda birleşme ve satın almalarındaki kritik insan kaynakları faaliyetlerinin altını çizilmiştir. Birleşme ve satın almalarda insan kaynakları faaliyetlerinin ve insan kaynakları biriminin gerekliliği vurgulanmıştır.

SUMMARY

THE ROLES OF HUMAN RESOURCES AT MERGERS & ACQUISITIONS

In this study, the roles of human resources department and the applications about human resources are studied at mergers and acquisitions. A model with three phases is formed for mergers and acquisitions.

These phases are before the mergers and acquisitions phase, merger phase and after the mergers and acquisitions phase. Also the tools that used at these phases were defined. One of these tools is organizational culture survey that is used to determine the culture of organization which is a critical success factor for the achievement of mergers and acquisitions. The target of this organizational culture survey is not describing the organizational as culture strong or weak. The target of it is exposing the variations between companies.

Furthermore a check list was formed to use at the phase of due diligence. This check list got to collect the data, analyze the data and transform into information. The human resources activities of international mergers and acquisitions are more complex than the human resources of national mergers and acquisitions. So that for international mergers and acquisitions, the issues in check lists was also determined. The other helping tool to use at mergers and acquisitions is the example of action plan. These action plans played a part in preparing merger plan. Also the target evaluation chapters of the action plan obtain to appraise the results that plan and the results that reach. These model and tools were used at an acquisition in Turkey and the results were evaluated. The critic human resources activities at mergers and acquisitions were stressed with the results of application. Activities of human resources and the necessity of human resources department at mergers and acquisitions were emphasized.

ÖNSÖZ

Bu çalışma, şirketlerin başarılarında kritik ve önemli bir role sahip ve önemi gün geçtikçe artan insan kaynakları fonksiyonun, şirket birleşme ve satın almalarındaki rolleri ve bu alandaki uygulamalar üzerine odaklanmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde, şirket birleşme ve satın alma kavramları hakkında yapılan literatür araştırmasının sonuçları yer almaktadır.

İkinci bölüm, Dünya’da ve Türkiye’deki şirket birleşme ve satın almaların durumuna genel bir bakış ile başlayıp birleşme ve satın alma nedenleri, birleşme ve satın almaların ne ölçüde başarılı veya başarısız oldukları ile devam etmektedir. Şirket birleşme ve satın almalarında insan kaynakları biriminin rolleri ve bu büyüme stratejisinde gerçekleştirilen insan kaynakları uygulamaları çalışmanın üçüncü bölümünü oluşturmaktadır.

Dördüncü bölümde ise Schuler ve Jackson’nin (2001) makalelerinde yer alan birleşme ve satın alma evreleri temel alınarak bu evrelerdeki insan kaynakları faaliyetleri, özellikle örgüt kültürlerinin tespit edilmesi faaliyeti ayrıntılı olarak incelenmektedir.

Dördüncü bölümde yer alan bilgilere dayanarak şirket birleşme ve satın almalarında insan kaynaklarının faaliyetleri ile bu faaliyetlerde kullanılacak materyalleri gösteren bir model oluşturulmuştur. Bu model ayrıntılı olarak beşinci bölümde yer almaktadır.

Beşinci bölümde yer alan model, bir satın alma faaliyetinde uygulanmış olup, uygulama ile ilgili aşamalar ve sonuçlar altıncı bölümde yer almaktadır.

Çalışmanın son bölümünde, uygulamadan elde edilen bulgular değerlendirilerek şirket birleşme ve satın almalarındaki insan kaynakları rolleri üzerinde tekrar durulmaktadır.

Bu tezin şekillenmesindeki değerli destek ve katkılarından dolayı hocam Öğr. Göv. Dr. Cemil Ceylan’a, örgüt kültür ile ilgili yönlendirmelerinden dolayı Prof. Dr. Haluk Erkut’a ve uygulama konusunda yardımlarından dolayı şirket yönetici ve çalışanlarına teşekkür ederim.

Mayıs 2005

Ayşegül Demirbağ

1. GİRİŞ

İnsanlar evlenir, boşanır ya da bir süreliğine ayrı yaşayabilirler. Şirketler de tıpkı insanlar gibi evlenebilir (birleşme ve satın alma), boşanabilir veya varlıklarını daha karlı yönetmek için bir süre ayrı yaşayabilirler. Kişilerin evlenme ve boşanma durumları Medeni Kanun hükümleri çerçevesinde belirlenmiştir. Fakat birer tüzel kişilik olan şirketlerin evlilik, boşanma ve ayrı yaşamaları Medeni Kanun gibi tek bir yasa ile düzenlenmediği gibi sorun sadece hukuksal bir sorun da değildir.

Farklı yasalara ve hukuksal yapılanmalara ek olarak, şirketlerin birleşmeleri öncelikle iki farklı kültürün yani insan kaynağının kaynaştırılması sorununu da getirir. Kısacası ortaklık yapıları, örgüt yapıları, yönetim tarzları, mali unsur ve yapıları, finansman yapısı, bilgi sistemleri entegrasyonu ve insan kaynakları yönetimi de şirket evliliklerinin için kritik faktörlerdir.

Şirket birleşme ve satın almaları, özellikle operasyonel ve kültürel yönden, insan kaynakları birimine önemli sorumluluklar verilmesini zorunlu kılmaktadır. Birleşme sürecinin beşeri boyutu, birleşme sonrasında da devam etmektedir. Bu nedenle, çalışanların yeni şirket kültürü ile tam olarak bütünleşebilmesi ve onlardan beklenen verimliliğin alınabilmesi için insan kaynakları biriminin izlediği politikalar, birleşmelerin başarı derecesi üzerinde oldukça etkili olmaktadır.

Şirket birleşmeleri ve satın almaları sonrasında, şirketlerin yapısındaki değişimleri uyumlu bir şekilde ele alacak ve değişimin şirket çalışanları üzerindeki olumsuz etkilerini önleyebilecek birim, insan kaynakları birimidir. Dolayısıyla diyebiliriz ki: birleşme ve satın almalar ile gelen değişim, insan kaynakları biriminin görev ve sorumluluklarını arttırmaktadır.

Birleşme ve satın alma her açıdan zor bir süreçtir. Çünkü bir değişim getirmektedir ve bu değişim de şirketteki beşeri kaynak için oldukça sancılı ve yıpratıcı bir şekilde gerçekleşir. Bu zor sürecin kolayca atlatılması için insan kaynakları yönetimine büyük önem verilmesi gereklidir. Çünkü insan kaynakları biriminin hazırladığı bir

bütünleşme planı olmadan, söz konusu sürecin başarısızlıkla sonuçlanma ihtimali çok yüksektir.

Birleşme ve satın almalarda yani evliliklerde insan kaynakları biriminin üzerine düşen sorumluluklar dikkate alınarak bu çalışma, temelde iki amaç üzerine kurulmuştur. Bu amaçlardan ilki, birleşme ve satın alma süreçlerinde aktif olarak yer alması gerektiği halde kısıtlı rol verilen insan kaynakları biriminin tüm aşamalardaki rollerinin tekrar ortaya konulması, insan kaynağında ortaya çıkabilecek problemlere ilişkin çözüm önerileri ve insan kaynakları uzmanlarının kullanabilecekleri çeşitli materyallerin oluşturulmasıdır.

Çalışmanın ikinci amacı ise temelinde "hepimiz biriz" mesajını taşıyan birleşmeleri sağlayacak, şirketlerin güçlü yanlarını bir araya getirerek birleşmede ve satın almada hedeflenen sinerjinin yakalanmasını, şirketlerden nitelikli çalışan kaybının önlenmesini, çalışanlar üzerinde birleşmeden doğan tedirginliğin azaltılmasını, aidiyet hissinin tesis edilmesini ve adaptasyon sürecinin problemsiz ve hızlı şekilde gerçekleştirilmesini sağlayacak birleşme/entegrasyon planının ve insan kaynakları uygulamalarının temellerinin ortaya konulmasıdır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bütün işletmeler etkinliğini artırabilmek ve ayakta kalabilmek amacıyla büyümek isterler ve bu amaçla çeşitli büyüme stratejileri izlerler. İşletmelerin nasıl büyüyeceği sorunu ise büyüme yöntemlerini tercih etmeleri ilgili bir durumdur (Dinçer, 2003). İşletmelerin kendi kaynakları ile büyüme olarak nitelenebilecek iç büyüme ve diğer firmaların imkanları ile kendi kaynaklarını birleştirerek büyüme olarak ifade edilebilecek dış büyüme alternatifleri bulunmaktadır (Eren, 2000).

İngilizce literatürde birleşme (merger) ve satın alma (acquisition) kelimelerinin baş harflerinin birlikte kullanılması (M&A) ile ifade edilen bu faaliyetler, şirketlerin uyguladıkları hızla yaygınlaşan bir dış büyüme stratejisidir.

Birleşme ve satın almalar, hızla artan bir yoğunlukta ve domino etkisine benzer bir yapıda, tüm dünya ülkelerinde işletme yönetimlerinin uyguladığı bir uygulama stratejisi haline gelmiştir (Arslan, 2001).

“Birleşme ve satın alma” ifadesi birleşme türlerinin tümünü, işletme devrini, işletmenin tamamının veya iştiraklerinin satın alınmasını ya da satılmasını içine alır. Daha geniş bir perspektiften bakıldığında birleşme ve satın alma ifadesi ittifaklar (alliance), işbirliği (cooperation) ve joint ventures’i de içine alır .

2.1 Birleşme

Oxford Dictionary of Business’ta birleşme şu şekilde tanımlanmıştır: “Birleşme, iki ya da daha fazla teşebbüsün, yeni bir varlıkla sonuçlanan bir oluşumla, eşit şekilde kombinasyonudur. Birleşen teşebbüslerin ortakları yeni oluşumun risklerini ve ödülleri eşit şekilde paylaşıırken teşebbüslerden hiçbiri diğerine üstünlük elde etmez, diğerinin kontrolünü elde tutmaz. Bu durumda birleşen şirketlerin tüzel kişilikleri sona ermekte, ortaya yeni bir şirket ve tüzel kişilik çıkmaktadır.” (Oxford Dictionary of Business, 1992).

Türk Ticaret Kanunu'na (TTK) göre iki veya daha çok firmanın bir araya gelerek tek bir firma çatısı altında toplanmasına birleşme işlemi denilmektedir.

Türkiye'deki ilk şirket birleşmesi, Avusturya-Osmanlı Bankası (Avusturya sermayeli) ile Bank-i Osman-i Şahane'nin (Fransız-İngiliz sermayeli) 1874'te birleşmesidir.

Ayrıca akademik çevrelerde ve iş çevrelerinde “eşitlerin birleşmesi” (mergers of equals) diye farklı bir kavram da söz konusudur. Eşitlerin birleşmesi, benzer büyüklükte olan, benzer örgüt kültürüne sahip olan, yönetimleri birbirine benzeyen ve karlılıkları birbirine yakın olan şirketlerin entegre edilmesi, harmanlanmasıdır (Association of Legal Administrators, 1999). Bu birleşmelerde şirketler kendi kimliklerini sürdürürler ve taraflar çoğunlukla en iyi oldukları alanda faaliyetlerini sürdürmeye devam ederler.

Başka bir tanıma göre birleşme, bir şirketin diğer bir şirkete karışması ve onun içinde kaybolmasıdır. A şirketi B şirketi ile birleşir ve varlığını sona erdirir; A'nın hisse senetleri toplanır ve iptal edilir (Reed ve Lajoux 1999).

2.1.1 Birleşme Türleri

Akademik çevrelerce kabul edilen üç tür birleşme vardır:

- Yatay Birleşmeler (Horizontal Merger)
- Dikey Birleşmeler (Vertical Merger)
- Karma Birleşmeler (Conglomerate Merger)

Yatay birleşmeler aynı faaliyet alanındaki şirketlerin yani aynı hizmeti veya ürünü üreten şirketlerin birleşmesidir. Yatay birleşmelerin başlıca amaçları; ölçek ekonomisinden yararlanmak, pazar payının artırılması ve pazarda tekel oluşturmaktır. Amerika'da Unctad adlı firmanın yaptığı araştırmaya göre 1987 ile 1999 yıllarında dünyada gerçekleşen birleşmelerin yaklaşık %60'ı yatay birleşmedir (Arslan, 2004). Yatay birleşmeler ile ortaya çıkan tekelcilik için kamu otoriteleri tarafından çeşitli tedbirler alınmaktadır. Türkiye'de Rekabet Kurumu birleşme ve satın almaları düzenlemektedir. Konu ile ilgili 4054 sayılı Kanun'un 7. Maddesine göre “Bir ya da birden fazla teşebbüsün hakim durum yaratmaya veya hakim 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 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.”

Dikey birleşme, bir ürünün veya hizmetin üretiminden satışına kadar ki süreçlerde faaliyette bulunan işletmelerin birleşmesini ifade etmektedir. Dikey birleşmeler, ürünlerin veya hizmetlerin üretim ve satış aşamalarına dayanmakta, farklı aşamalarda faaliyet gösteren işletmeler arasında söz konusu olmaktadır. Karton üreticisi bir firma ile ambalaj üreticisi bir firmanın birleşmesi bir dikey birleşme örneği olarak verilebilir (Pernsteiner, 2004). Dikey birleşmelerde tedarikçileri ile birleşen üretici şirketler, üretim sürecinin bütününde hakimiyet sağlamayı amaçlamaktadırlar.

Literatürde bazen “aykırı birleşme” olarak geçen karma birleşmeler, 1970’li yıllarda yaygınlık kazanmış olup birbirleri ile ilişkisiz işletmelerin birleşmesidir. Farklı faaliyet alanında çalışan işletmelerin birleşmesi yolu ile bir "portfolio" yaratılarak işletme riskinin azaltılması hedeflenmiştir (Pernsteiner, 2004).

2.2 Satın Alma

Rekabet Kurulu’ndan İzin Alınması Gereken Birleşme ve Devralmalar Hakkındaki Tebliğ’de satın almanın tanımı şu şekildedir: “Satın alma, herhangi bir teşebbüsün ya da kişinin diğer bir teşebbüsün malvarlığını yahut ortaklık paylarının tümünü veya bir kısmını ya da kendisine yönetimde hak sahibi olma yetkisi veren araçları devralması veya kontrol etmesidir.”

Satın almalarda alıcı şirket ile hedef ya da alınan şirket olmak üzere iki taraf bulunmaktadır.

Satın alma ve birleşmelerin yukarıda geçen tanımlarına bakıldığında ikisinin tek bir terim ile ifade edilse de farklı kavramlar oldukları ortaya çıkmaktadır. Birleşmelerde satın almadaki gibi iki farklı tarafın olmaması sadece birleşen tarafların olması; satın almalarda yeni bir şirket oluşmazken birleşmelerde yeni bir şirketin ortaya çıkması ve birleşmelerde ortaya çıkan yeni şirketin birleşen tarafların ortak yönetiminde olması bu farklılıklardan başlıcalarıdır.

2.2.1 Satın Alma Türleri

Satın alma türleri, tarafların satın alma sürecine yaklaşımlarına ve sonrasında oluşan yeni yapıya göre iki farklı açıdan sınıflandırılmaktadır.

Tarafların yaklaşımlarına göre satın alma türleri aşağıdaki gibidir: (Pritchett, 1997).

- Kurtarma (Rescue)
- İşbirliği (Collabration)
- Mücadeleci Durum (Consted Situation)
- Düşmanca Ele Geçirme (Hostile Takeover, Raid)

Kurtarma türü satın alma, finansal veya başka bir konu nedeniyle zor durumda olan bir işletmenin başka bir işletmeden yardım almasıdır. Yardım isteyen işletme satın alma sürecinde kuşkusuz kabullenici bir rol izleyecektir. Bu tür birleşmelerde finansal sorunların kaynağı yöneticiler olarak görüldüğünden, bu kişiler yenileri ile değiştirilir. Bu nedenle yöneticilerden kaynaklanan işgücü dönüşümü yüksektir (Uyargil, 2004).

İşbirliği türü satın almalarda hem alıcı hem de hedef şirket istekli olduğundan anlaşma daha dengeli olarak gerçekleşmektedir. Burada birleşmeye zorlayan bir neden olmadığından satın alma süreci çok dikkatli yürütülmektedir. Burada en kritik olan konu olan iletişimin satın alma sonrası sorunsuz entegrasyona katkısı önemlidir.

Mücadeleci durum türü satın almada taraflardan birinin diğerinden daha az istekli olması ya da başka bir tanıma göre bir şirketi satın almak isteyen birden fazla şirketin olması ve bunların kendi içlerinde mücadeleye girişmesidir (Pritchett, 1997). Bu tür satın almalarda satın alma süreci oldukça sert geçmektedir. Satın alınan hedef firmalar bu tür birleşmelerde genelde iyi yönetilen, kârlı ve sektörlerinin liderleri konumundaki işletmelerdir (Uyargil, 2004).

Düşmanca ele geçirme türü satın almalarda ise hedef şirket satın alma talebini reddetmesine rağmen alıcı şirketin, hedef şirketin yönetimini ele geçirmeye çalışması söz konusudur. Düşmanca ele geçirmede hedef şirketin direnci çok kuvvetlidir. Ayrıca bur tür satın almalarda hedef şirketin çalışanları ile beraber verdikleri mücadele sonucunda şirketteki işbirliği, motivasyon gibi unsurlar artmakta ve şirketin verimliliğine olumlu katkıları olmaktadır. Diğer taraftan eğer hedef şirket

mücadeleyi kaybederse anlaşma sonrası entegrasyon sürecinde diğer satın alma türlerine göre en çetin insan kaynakları problemler karşılaşmaktadır.

Satın alma sonrasında oluşan yeni yapıya göre satın alma türleri aşağıdaki gibidir: (Clark, 1992)

- Ele Geçirme (Takeover)
- Kabullenici Satın alma (Makeover)
- Uzlaşmacı Satın alma (Restaretegy)
- Konfederasyon (Confederation)

Ele geçirme türü satın almalarda alınan şirketin yönetimi ve çalışma şekli/sistemi satın alan şirket tarafından değiştirilmektedir. Bu satın almalarda anlaşmadan sonraki entegrasyon sürecinde yüksek bir personel devir oranı gerçekleşmektedir.

Kabullenici türü satın almalarda, alınan şirket mevcut yapısını ve çalışma şeklini korumaktadır. Organizasyondaki değişiklik daha çok üst düzey yöneticilerde görünmektedir.

Uzlaşmacı türü satın almalarda her iki tarafın en iyi oldukları alanlar birleştirilmektedir. Satın alma sonrası gösterilen direnç ve ortaya çıkan personel devir oranı, diğer satın alma türlerine göre oldukça düşük oranda gerçekleşmektedir.

Konfederasyon türü satın almalarda ise alıcı şirket, satın alınan hedef şirketin faaliyet alanında olmayıp hedef şirket için daha çok bir koordinatör gibi davranmasıdır. Alıcı şirket, satın alınan hedef şirket tarafından finansal sebeplerden dolayı kabul edilmektedir. Ambalaj ürünleri üretimi yapan bir şirketin bir yönetim danışmanlığı şirketini satın alması bu tip satın almalarla bir örnek olarak gösterilebilir.

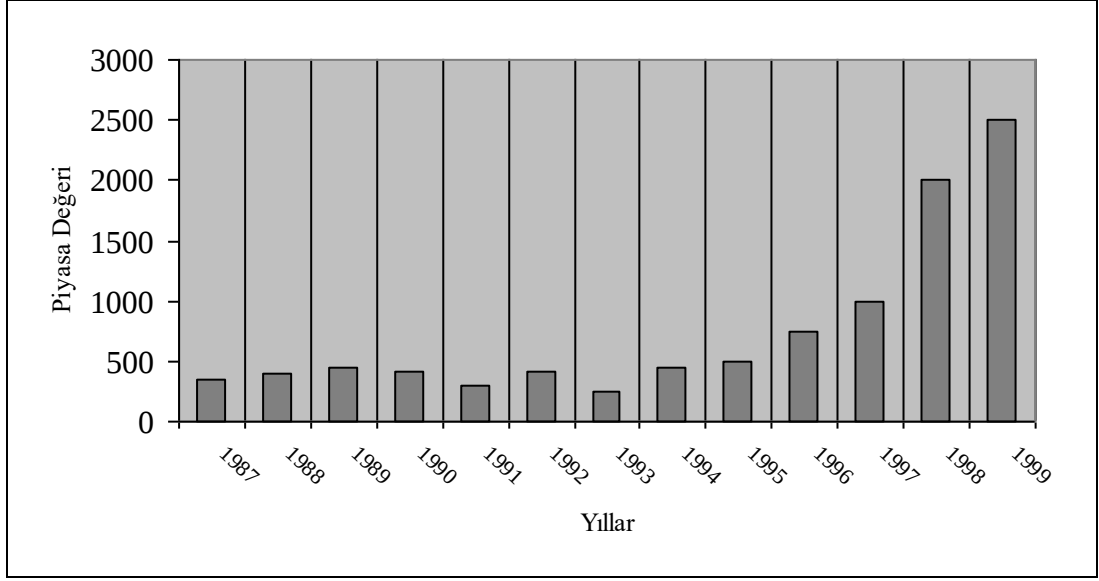
3. BİRLEŞME VE SATIN ALMALARA GENEL BİR BAKIŞ

3.1 Dünyada Şirket Birleşme ve Satın Almaları

Dünyadaki şirket birleşme ve satın almaları, 19. yüzyıldan itibaren ortaya çıkan akımlar ile farklı artış eğilimleri göstermiştir. 19. yüzyılın sonunda sanayideki gelişmelerden dolayı yatay birleşmeler çoğunlukta; 1920 – 1960 yılları arasında dikey birleşmeler ağırlık kazanmıştır. 1960’lı yıllardan 1980’li yıllara kadar yoğun olarak aykırı birleşmeler gerçekleşmiştir. 1980’li yıllarda birleşme ve satın almalar, en yoğun yıllarını yaşamıştır. Brigham (1996), bu yıllarda yaşanan birleşme çığırını ortaya çıkaran faktörleri şöyle açıklamıştır: ABD Doları’nın Avrupa ve Japon paralarına karşı değerindeki düşüklük, 1970’ler ve 1980’lerin ilk yıllarında yüksek enflasyonun firmaların aktif değerlerini artırması, Reagan yönetiminin birleşmeleri destekleyen politikaları, tahvil piyasasının gelişimi ve bu piyasanın birleşmelerin finansmanında kullanımıdır.

1990 yıllarda ise özellikle uluslararası düzeydeki şirket birleşme ve satın almaları yoğun olarak yaşanmıştır.

Şekil 3.1’de, UNCTAD’ın 2000 yılında yayınladığı “World Investment Report 2000: Cross-border Mergers and Acquisitions and Development” raporunda yer alan ve dünyada 1987-1999 yılları arasında meydana gelen birleşme ve satın almaların piyasa değerleri grafikte gösterilmektedir.



Şekil 3.1 1987-1999 Yılları Arasındaki Dünyada Gerçekleşen Birleşmeler, UNCTAND, 2000

Şekil 3.1'deki grafikte de görüldüğü gibi 1987'den sonraki 13 yıl içerisinde birleşme ve satın almaların piyasa değerleri yaklaşık % 730 artırmıştır.

2000'li yıllarda dünya genelinde 3,5 trilyon ABD dolarında işlem hacmine ulaşan birleşme ve satın alma faaliyetleri, düşüş trendine girmiştir. 2000 yılında birleşme ve satın almalar en üst seviyeye ulaşmış, daha sonra 2001'deki global kriz ve durgunlukla beraber hızlı bir düşüşe geçmiştir. 2002 yılında açıklanan işlemlerin değeri, 2001 yılına göre % 29 azalarak 1.2 trilyon ABD dolarında kalmıştır. Dünya genelinde açıklanan 25 bin işlem sayısı ise 1995'ten bu yana gerçekleşen en düşük işlem sayısı olmuştur. Dünyada 2002'de başlayan düşüş trendi, 2003'te de devam etmiştir. 2003 işlemleri hacim ve adet olarak 2002 ile aynı seviyede olsa da 2000'lerdeki seviyesinden çok uzaktır (Ernst & Young Kurumsal Finansman Danışmanlık A.Ş., 2003 ve 2004).

Ayrıca 11 Eylül saldırılarından sonra dünya genelinde ekonomide baş gösteren durgunlukla birlikte; şirket birleşme ve devralmalarındaki artış duraksamaya girmişse de bu durum geçici özellik arz etmektedir (Kutlan, 2004).

3.2 Türkiye’de Şirket Birleşme ve Satın Almaları

Türkiye’de şirket birleşme ve satın alma faaliyetleri, ekonomik ve politik şartlara göre 1990’lı yıllardan sonra artmaya başlamıştır. Şirket birleşme ve satın almalarındaki en önemli unsur olan sermaye konusunda ülkemizde yaşanan sıkıntılar azaldıkça birleşme ve satın alma işlemleri artış göstermiştir ve göstermeye de devam edecektir.

Bir firmanın bağımsızlığını kaybederek başka bir firma ile birleşmesi; firmalarına evlat muamelesi yapan ve aile üyelerince yönetilen Türk firmaları açısından pek istenen bir durum olmamaktadır. Bu açıdan bakıldığında acı bir reçete gibi görülen birleşme stratejisinin avantajları, Türk firmalarınca oldukça geç keşfedilmiştir (Gökbel, 2004).

Türkiye’deki şirket birleşme ve satın alma işlemlerini yerli şirketler arası birleşmeler, yabancılarla Türk şirketler arasındaki birleşmeler ve yerli şirketlerin yurtdışı yatırımları olmak üzere üç grupta değerlendirebiliriz.

Türkiye’deki yerli birleşme ve satın almalarda eğilim, büyük sermaye gruplarının çeşitli sektörlerden şirket satın almaları yönündedir. En çok şirket satın almalarının görüldüğü sektörler ise perakende, finans, gıda ve bilişim teknolojileridir.

Rekabet Kurulu’ndan alınan bilgiye göre 1995 – 2001 yılları arasında yabancı şirketler ile Türk şirketleri arasındaki birleşme ve satın almaların 129’u Rekabet Kurulu tarafından onaylanmış, bir tane birleşme ve satın alma onaylanmamıştır.

Türk firmalarının yurtdışında şirket satın almaları ise oldukça yeni bir strateji olup hedef ülkeler genellikle Bulgaristan, Romanya, Türki Cumhuriyetler gibi coğrafi olarak Türkiye’ye yakın ve gelişmekte olan pazarlardır.

Ernst & Young Kurumsal Finansman Danışmanlık A.Ş.’nin Birleşme ve Satın Alma İşlemleri 2002 raporuna göre, 2002 yılında Türkiye’de toplam 54 adet birleşme ve satın alma işlemi tamamlanmış, bunlardan sadece 34’ünün işlem değeri açıklanmıştır. Değeri açıklanmış birleşme ve satın alma işlemlerinin toplam değeri 613.7 milyon ABD doları olarak gerçekleşmiştir. İşlem değeri açıklanmamış işlemlerle ilgili tahminler de göz önüne alındığında, işlem hacminin 1 milyar ABD dolara yakın bir düzeyde gerçekleştiği sonucuna varılabilir.

Yine raporda yer alan sonuçlara göre 2002 yılında satın alan tarafın bir Türk şirketi olduğu işlemlerin toplam değeri 367.5 milyon ABD doları olarak gerçekleşmiştir. Bu rakam, açıklanan toplam işlem değerinin yüzde 60'ını oluşturmuştur. Ancak, yabancı şirketlerin satın alan taraf olduğu, değeri açıklanmamış işlemler ile ilgili tahminler göz önüne alındığında, yabancı şirketlerin alımlarının değerinin, Türk şirketlerinin alımlarının değerini aştığı söylenebilir. Diğer yandan, 2002 yılında Avrupalı şirketler, gerçekleşen işlemlerin sayısındaki yüzde 24'lük payları ile öne çıkmışlardır. Birleşme ve satın alma işlemlerindeki hedef şirketlerin sektörel dağılımına bakıldığında ise gıda, enerji ve finansal hizmetler sektörlerinin işlem değeri olarak ilk üç sırayı paylaştığı görülmektedir.

Ernst & Young Kurumsal Finansman Danışmanlık A.Ş.'nin Birleşme ve Satın Alma İşlemleri 2003 raporuna göre 2003 yılında 80 adet birleşme ve satın alma işlemi gerçekleşmiştir. Bu rakam 2002 yılında gerçekleşen 54 tane işleme bakıldığında önemli bir artış gibi gözükse de aradaki farkın büyük kısmı özelleştirme projelerinden kaynaklanmaktadır. 2003 yılında 29 tane özelleştirme gerçekleşmiş, oysa 2002 yılının özelleştirme projeleri sadece iki proje ile sınırlı kalmıştır. 2003 yılında Türkiye'de gerçekleştirilen 80 işlemden 60 adedini Türk şirketler gerçekleştirmiştir.

Ernst & Young Kurumsal Finansman Danışmanlık A.Ş.'nin Türkiye'nin önde gelen şirketlerinin hissedar ve üst düzey yöneticileri ile 2003 yılında gerçekleştirdiği bir anket çalışmasında "yabancı yatırımcıdan beklenen faydalar" sorulmuştur. Anket sonuçlarına göre Türk şirketlerinin öncelikle finansman desteği daha sonra, teknoloji ve yeni pazar bekledikleri ortaya çıkmıştır.

Türkiye'de şirket birleşmelerinin önündeki önemli engeller aşağıdaki gibi sıralanabilir:

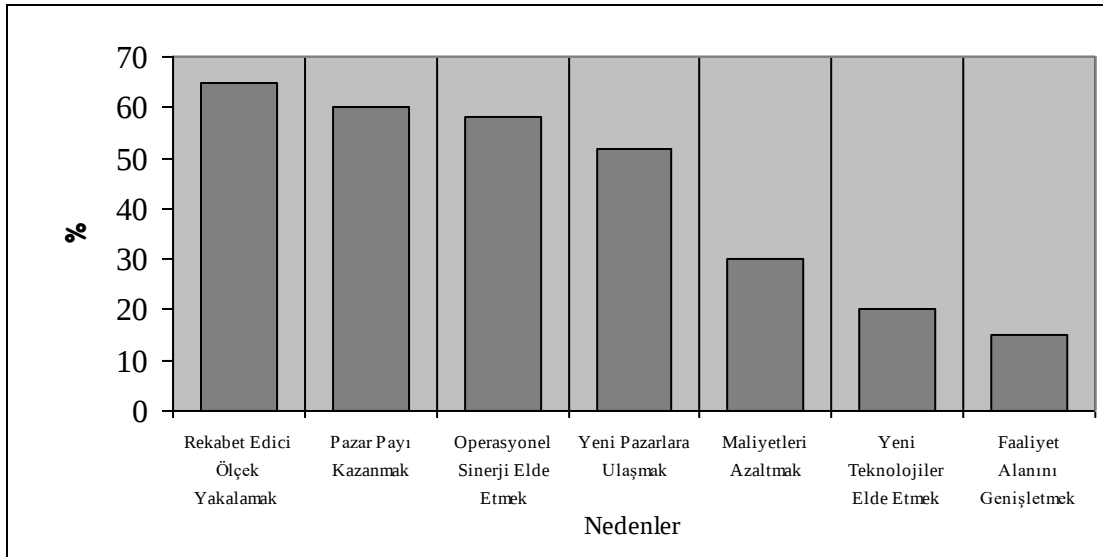
- Vergi: İstenen vergi avantajlarının sağlanamaması
- Kültür: Ortaklık kültürü hala Türk firmalarının eksik bir yönü olarak öne çıkmaktadır. Bu nedenle yeterli sinerji yaratılamamaktadır.
- Feodal Bağ: Kurucuların firmalarına gönülden bağlı olup, kötü şartlarda bile satmak istememeleri.
- Kurumsallaşma Eksikliği: Kurucuya bağlı olan firmaların birleşme düşüncesine uzak olması.

- Küreselleşmenin tam olarak anlaşılabilmesi.
- Anlaşma Eksikliği: Birleşme işlemlerinde firmaların değerlerini yüksek tutma eğilimi (Gökbel, 2004).

3.3 Birleşme ve Satın Alma Nedenleri

Şirket birleşme ve satın almaları, bir dışsal büyüme stratejisidir. Birleşen şirketler ölçek ekonomisinden yararlanarak; maliyetleri azaltmak ve karlılığı artırmak istemektedirler. Diğer temel sebepler ise yeni pazarlara girmek, yeni teknolojiler elde etmek ve ürün veya hizmet sayısını çeşitlendirmektir.

Şekil 3.2’deki grafik, Watson Wyatt Worldwide tarafından gerçekleştirilen “Birleşme ve Satın Almalar Araştırması 2000” raporuna göre Avrupa’daki şirketlerin birleşme nedenlerini oranları ile birlikte göstermektedir.



Şekil 3.2 Watson Wyatt Araştırmasına Göre Birleşme ve Satın Almaların Nedenleri, 2000

Ticaret şirketlerinin birleşme nedenleri ise şöyle sıralanabilir:

- Şirketler arasındaki rekabetin ortadan kaldırılması,
- Birbirini tamamlayan işlerle uğraşan işletmelerde girdi akışını kolaylaştırmak ve
- Büyük sermaye sağlamak (Bektöre ve diğerleri, 2000).

Şirketlerin birleşme nedenleri, önem sıralamasına göre genel nedenler ve ayrıntılı nedenler olarak şöyle de sıralanabilir:

- Genel Nedenler:
 - Mevcut rekabeti ortadan kaldırmak ve
 - Sermaye artırmak (finansal büyüme).
- Ayrıntılı Nedenler:
 - En Önemli Neden:
 - Daha hızlı büyüme
 - Orta Derecede Önemli Nedenler:
 - Çeşitlendirme yoluyla risk dağıtma,
 - Ürün programını geliştirme ve genişletme (Ar-Ge çalışmaları),
 - Hisse senedinin piyasa değerini yükseltme,
 - Pazar payını artırma ve
 - Ölçek ekonomilerinden yararlanma.
- Az Önemli Nedenler:
 - Coğrafi olarak genişleme,
 - Teknik bilgi ve uzmanlığın (know-how) satın alınması,
 - Mevsimsel ve dönemsel satış dalgalanmalarının dengelenmesi (satışı yaz mevsiminde artıp kışın azalan bir işletme ile satışı kış mevsiminde artıp yazın azalan bir işletmenin birleşmesi gibi),
 - İşletmenin güç ve prestijini artırma,
 - İşletmenin atıl fonlarını değerlendirme,
 - Yetenekli ve uzman yöneticilere sahip olma,
 - Vergi avantajlarından yararlanma,
 - İşletmenin dağıtım kanallarını ve arz üzerindeki denetimi artırma (tekelci amaçlar),
 - İlerde olabilecek bir satın almaya karşı işletmeyi korumadır (Müftüoğlu, 1989).

Genel olarak birleşme ve satın almaların altında yatan nedenler, aşağıda özetlendiği gibidir.

- Rekabet edilebilir bir iş ölçeği yakalamak,
- Stratejik büyüme,
- Değer yaratmak,
- Yeni pazarlara girmek,
- Yeni coğrafi pazarlara girmek,
- Pazar payını korumak/artırmak,
- Maliyetleri azaltmak,
- Yeni ürünler/hizmetler elde etmek,
- Yeni teknolojilere sahip olmak,
- Finansal sıkıntılardan kurtulmak,
- Riski azaltmak/yaymak,
- Vergide avantaj elde etmek,
- Verimliliği artırmak,
- Teknik bilgi akışını hızlandırmak,
- Patent açısından güç kazanmak ve
- Şirketin kötü yöneltilmesidir.

Yukarıdaki noktalardan farklı olarak günümüz birleşme ve satın almalarına yön veren bir eğilimin de entelektüel sermaye olduğu olgusu kabul edilmektedir. Günümüzde bir şirketi başka bir şirket için cazip yapan faktörler o şirketin maddi varlıklarından (hard assets), entelektüel sermayesine (soft assets) doğru kaymaktadır. Artık şirketler, diğerinin yüksek teknoloji ile çalışan makineleri ve tesisleri için değil; elde tuttuğu patentler, müşterilerinin değeri, uzmanlık alanları, bilgi sermayesi ve çalışanlarının nitelikleri nedeniyle birleşme ya da satın alma yoluna gitmektedir (Arslan, 2004).

3.4 Birleşme ve Satın Almaları Olumsuz Etkileyen Etkenler

Önceki bölümde belirtilen şirket birleşme ve satın alma nedenleri, aslında iki tarafta yer alan şirketlerin, bu büyüme stratejisinden sağladıkları faydalardır. Bunlara saklı

değerlerin ortaya çıkarılması, kurumsallaşma, sinerji, değer yaratmak ve yönetimin düzelmesi gibi faydalar da eklenebilir.

Ancak tüm bu faydaların yanında şirketler, birleşme ve satın almalarda beklenen sonuçları olumsuz etkileyen çeşitli etkenler ile karşılaşabilmektedirler. Bunlar aşağıda özetlendiği gibidir.

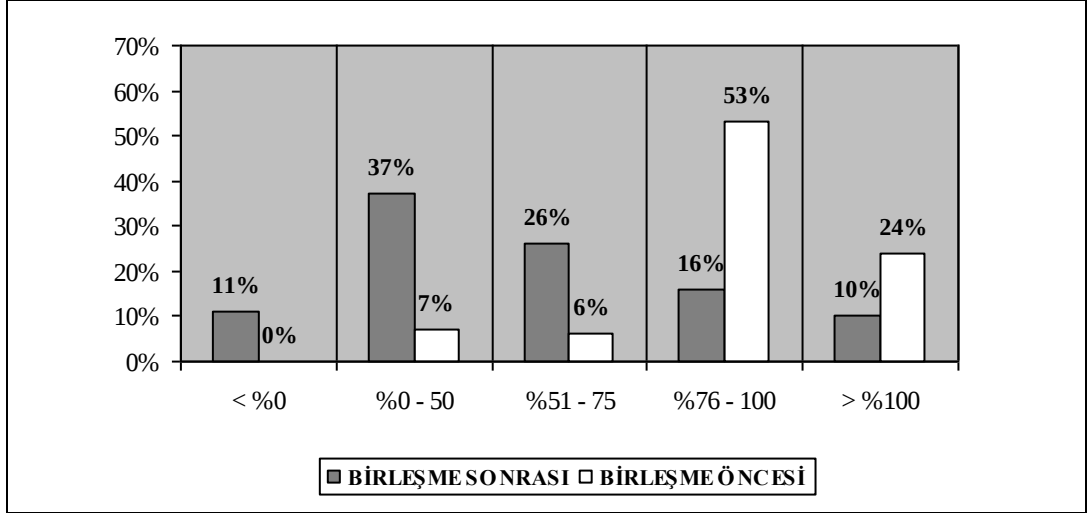
- Kontrol kaybı,
- Kültür çatışmaları,
- Çıkar çatışmaları,
- Beklenen değerlerin oluşmaması,
- Verilenler garantiler nedeniyle yükümlülük altına girilmesi,
- Siyasi istikrarsızlık,
- Yüksek enflasyon,
- Hukuki problemler,
- Bilgi yönetiminin etkin gerçekleştirilmemesi,
- Güven zedelenmesi ve
- Müşteri ve tedarikçi ilişkilerindeki anlaşmaların eksikliğidir.

3.5 Birleşme ve Satın Almaların Başarısı

Şirket birleşme ve satın almalarında başarının anlamı, her iki taraf içinde başarılı bir anlaşma ve başarılı bir entegrasyondur. Burada bahsedilen başarı uzun vadeli bir başarıdır.

Ancak bugüne kadar birleşme ve satın almalar hakkında yapılan araştırmalar, birleşme ve satın almalarda hedeflenen başarı düzeyinin yakalanamadığını göstermiştir.

1994 yılında yapılan ve son zamanlarda birleşen 20 şirketin birleşme öncesi ve sonrası performansları, Şekil 3.3'teki grafikte görülmektedir. Şekilde görüldüğü üzere pek çok firma birleşme sonrası değer yaratmaktan ziyade değer yıkımına neden olmuştur. Bu araştırmada kullanılan performans kriteri satışların getirisi (Copeland ve diğerleri, 1994).



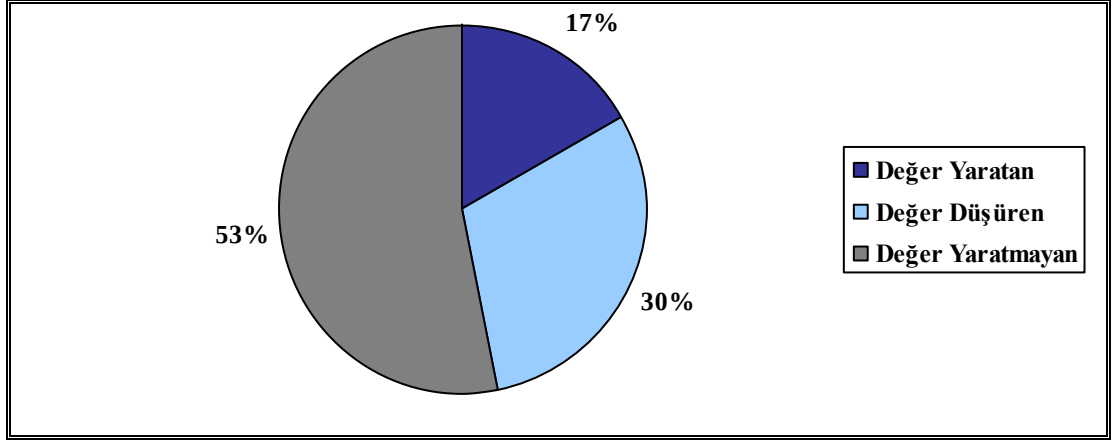
Şekil 3.3 İlgili Endüstride Birleşen 20 Şirketin Birleşme Öncesi ve Sonrası Performansları, 1994

ABD’li Mercer Management Consulting şirketi tarafından gerçekleştirilen 1988-1997 arasındaki 300 büyük birleşmeyi inceleyen ve Economist dergisini Ocak - 1998 sayısında yayınlanan bir araştırmaya göre birleşen şirketlerden %50’si hisse sahiplerine sektör ortalamalarından daha az getiri sağlamıştır (Economist, 1998).

Birleşen şirketlerin bir kısmı daha etkin bir şekilde faaliyetlerini sürdürürken, büyük bir kısmı ise ayrılıp eski yapılarına geri dönmekte ya da yok olmaktadır. Başarısızlık oranı, çok yüksek olmakla birlikte bu oran yıllara ve ülkelere göre değişiklik göstermektedir. Eldeki veriler, satın almalarda alıcı şirketin başarılı olma ihtimalinin %50’den düşük olduğunu göstermektedir (Prittchet, 1997).

1980’lerin sonlarında Acquisition Horizons danışmanlık şirketi, son beş yıl içinde satın alma süreci içinde bulunmuş, yıllık ciroları \$125 milyon ile \$2 milyar arasında değişen 537 şirket üzerinde bir araştırma yapmıştır. Şirketlerin %40’ından çoğu satın alma girişimlerinin hedeflenen düzeyde başarılı olmadığını ya da tamamıyla başarısız olduğunu belirtmiştir (Prittchet, 1997). Mc Kinsey danışmanlık şirketinin yaptığı araştırmaya göre ise aynı yıllardaki başarısızlık oranı %61’dir.

Şekil 3.4’deki grafikte KPMG Danışmanlık Şirketi’nin 1999 yılında yaptığı araştırma sonuçlarının yer aldığı “Mergers & Acquisitions: A Global Research Report” çalışmasına göre birleşmelerdeki başarı oranları gösterilmektedir.



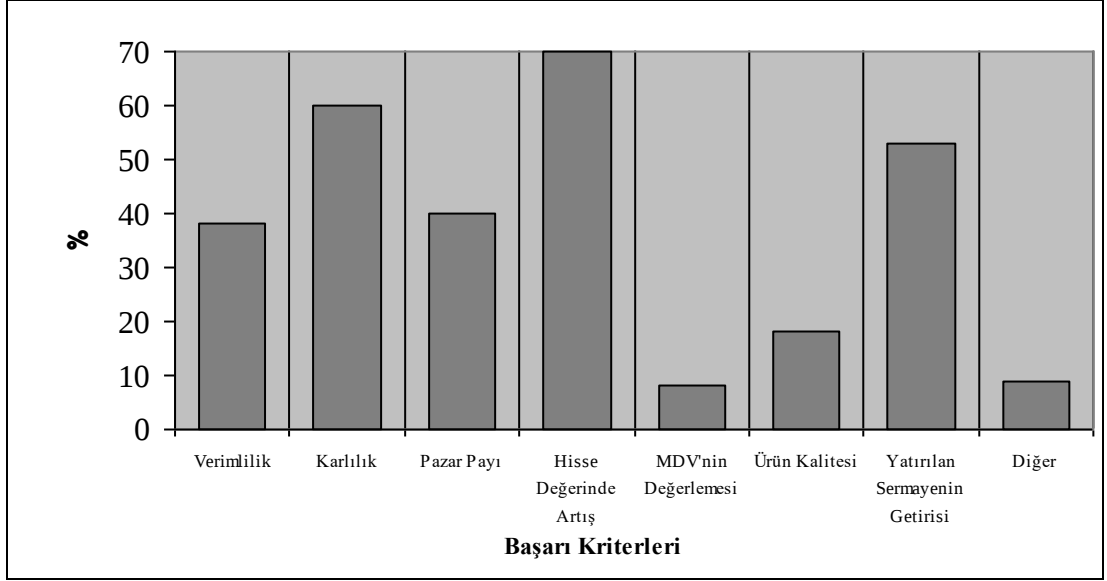
Şekil 3.4 KPMG'nin Araştırmasına Göre Birleşmelerde Başarı Oranları,1999

Yukarıdaki sonuçlara göre şirket birleşme ve satın almaların sadece %17'si ek değer yaratmayı başarabildiği halde diğer yarısı hiçbir değer yaratamamıştır.

1998 yılında ABD'de 7700 adet birleşme gerçekleşmiştir. Bunlardan %30'u kendilerini birleşmeye yönelten amaçlara ulaşmıştır (Overman, 1999).

Şirketlerin birleşme ve satın almalarındaki başarılarını ölçen çeşitli kriterler vardır. Bu kriterlerden bazıları pazar payını yükseltmek, maliyetleri azaltmak, satış gelirini artırmak ve hisse değerini yükseltmektir.

Şekil 3.5'deki grafik, Watson Wyatt Worldwide tarafından gerçekleştirilen "Birleşme ve Satın Almalar Araştırması 2000" raporuna göre Avrupa'daki şirketlerin birleşme başarısını ölçmekte kullanılan kriterlerin dağılımını göstermektedir.



Şekil 3.5 Avrupa'daki Birleşme ve Satın Almaların Başarı Kriterleri, 2000

2000'li yılların birleşme işlemleri, geçmişte yapılan hatalardan ders alınmaması nedeniyle 1990'lı yılların birleşme işlemleri kadar başarısız olmuştur (Wall, 2001).

Birleşme ve satın almalar ile ilgili yapılan araştırmalar göstermiştir ki hayata geçirilen birleşmelerin % 70'e yakın bölümü beklenen sonucu vermemiş ve başarısız olarak nitelendirilmiştir. Ayrıca bu oran Türkiye'de de kendini göstermiştir.

3.6 Birleşme ve Satın Almaların Başarısızlığı

Birleşme işlemlerini başarısızlığa götüren yedi alan bulunmaktadır. Tecrübeler göre bu alanlarda firmalar sağlıklı ve verimsiz düşünmektedir. Problem olan alanlar aşağıdaki gibidir:

Vizyon: Birleşme işlemlerinde taraflar birleşme işleminin firmalarına sağlayacağı katkılar hakkında eksik fikirlere sahiptirler.

Liderlik: Firmalar liderliği devretmekte hızlı değillerdir. Bunların çoğu liderlik kaosunu görmezden gelirler ki, bu durum varlıklarını tehdit eder. Ortaya çıkan zaman ve kaynak israfı, işgücü arasında moral bozukluğuna ve belirsizliğe neden olur.

Büyüme: Firmalar büyümeyi birleşmenin en önemli nedeni olarak görürler ve ölçek ekonomisi üzerinde yoğunlaşırlar. Kısa dönem başarısının çok önemli olduğunu düşünürler.

Erken Kazançlar: Firmalar birleşme öncesi, çalışanların ve herkesin firmaya ortak olmakta çok istekli olduklarını varsayarlar. Ancak gerçekte çalışanlar birleşmenin

Fayda getirmeyeceğine inanırlar. Gerekli isteği sağlamak, kısa dönemde erken kazançların görülebilir maddi kazançlara dönüştürülmesiyle ve geleceğin parlak olduğunun etkili bir şekilde anlatılmasıyla mümkün olur.

Kültür: Firmalar genellikle kültürel engellerin varlığı hakkındaki bilgileri geri çevirirler. Oysa bu engeller vardır ve kolaylıkla çözümlenemez.

İletişim: Firmalar birleşme programlarında iletişimin geliştirilmesini sağlamak amacıyla iletişim yöneticilerine sahip olmalıdırlar. Şeffaf bir iletişim ağı kurularak aktif bir strateji ile belirsizliğin ve çalışanların gerginliğinin azaltılması hedeflenmelidir.

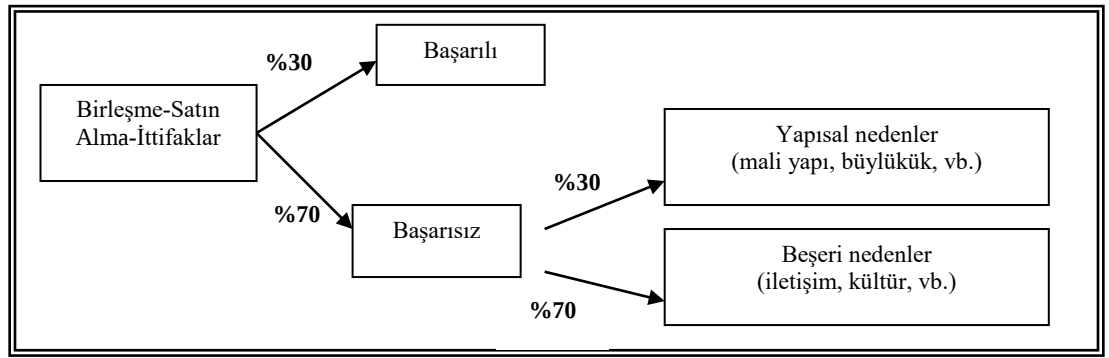
Risk Yönetimi: Firmalar herhangi bir birleşme işleminin parçası olan riskleri, risk yönetimi teknikleri ile azaltabilirler. Ancak riskler konuşulmaz ve iyi yönetilmezlerse sonunda varlığı tehdit ederler (Habeck, 1974).

Birleşmeler ve satın almaların başarı ve başarısızlık nedenleri sorulduğunda gündeme getirilen hususlar genellikle firma içi kültür ve ön çalışmaların eksikliğidir. Aşağıda genel başarısızlık nedenleri sıralanmış olup bunların giderilmesi başarıyı getirecektir:

- Birleşecek firmalar ile ilgili yeteri kadar fizibilite çalışmasının yapılmamış olması,
- Birleşmenin maddi getirisinin iyi analiz edilmemesi,
- Firmaların faaliyet konularının ve yapılarının farklılık arz etmesi,
- Mevcut piyasa koşullarının yeterince analiz edilmemiş olması,
- Birleşme aşamasında insan kaynağının iyi değerlendirilmemesi, yönetilmemesi,
- İnsan faktörüne yeterli hassasiyetin gösterilmemesi,
- İki kültür arasında sinerji oluşturulmaması,
- Kötü planlama ve kötü analiz,
- Kültür farklılığı,
- Değişime direnç,
- Kontrol faktörünün gerçekleştirilmemesi,
- İnsan kaynakları politikasının olmaması,
- Üst kademe yöneticilerinin sık değişmesi,

- Yeni yapılanmada kimin kime muhatap (sorumlu) olacağının ve yetkilerin çizgilerinin iyi çizilmemesi,
- Eğitimlerin ve oryantasyonun gecikmesi ve
- Her iki firma kaynaklarının etkin kullanılması gerektiğinin çalışanlar ve karar vericiler tarafından kavranmamış olmasıdır (Köktürk ve Kont, 2004).

Şekil 3.6’da birleşme ve satın almalarındaki başarı ve başarısızlık ile başarısızlık nedenlerinin oranları, KPMG şirketi tarafından 2000 yılında yayınlanan “Leap into the Future Managing Difference” adlı makaleden alınmış olan şekilde de görülebilir.



Şekil 3.6 Birleşme, Satın Alma ve İttifaklarda Başarısızlık Nedenleri, 2000

Tablo 3.1, Watson Wyatt Worldwide tarafından Avrupa, Kuzey Amerika ve Asya Pasifik’te gerçekleştirilen araştırmanın sonuçlarına göre birleşme ve satın almaların başarısı için en önemli üç sebebi göstermektedir.

Tablo 3.1 Avrupa – Kuzey Amerika – Asya Pasifik’teki Birleşme ve Satın Almaların Başarısı İçin En Önemli Üç Sebep

	Avrupa	Kuzey Amerika	Asya Pasifik
1	Liderlik	Liderlik	Liderlik
2	İyi Tasarlanmış İletişim	İyi Tasarlanmış İletişim	İyi Tasarlanmış İletişim
3	Tüm Üyeler Tarafından Kabul Edilmiş Olan “Bir Yol Planı”	Çalışanların “Ben ne olacağım?” Kaynaklı Problemlerin Yönetimi	Entegrasyon Hızı

A.T. Kearney tarafından yapılan başka bir araştırmaya göre ise başarılı bir entegrasyonun önündeki en büyük dört engel oranları ile birlikte aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- Çalışanların güven ve bağlıklarını sağlama konusundaki başarısızlık (%37)
- Orta kademe yönetiminin engelleri (%23)
- Kültürel engeller (%21)
- Lidere olan bağlılıktaki zayıflık (%11) (Howard, 1999).

Sosyal bilimciler işletmelerin insan yönünün, birleşme, satın alma ve ortak girişimlerde en önemli etken olduğunu fakat göz ardı edildiğini ve bunun başarısızlıktaki en önemli faktörlerden biri olduğunu işaret etmektedir (Veninga, 1990).

Right Management Consultants adlı bir Amerikan danışmanlık şirketinin 1998 yılında birleşen 179 şirket üzerinde yaptığı araştırmanın sonuçlarına göre birleşmelerin düşük başarı oranının arkasındaki beşeri faktörlerden kaynaklanan nedenler aşağıdaki gibidir:

- Kilit çalışanların işten ayrılması,
- Genel verimlilik ve bireysel performans düşüklüğü,
- Çalışanlarla iletişimin sağlıklı işlememesi,
- İşe yerleştirme hatalarının yapılması,
- Yönetimin işgücü problemlerini önemsememesi veya bunlara az önem vermesi,
- Uygulamada yönetim eksikliği ve
- Kültürel uyumun göz ardı edilmesidir (Overman, 1999).

Hewitt Associates şirketinin 1998 yılında yaptığı ve “HR Implications in Mergers & Acquisitions: A Global Study” adlı çalışmada yayınladığı diğer bir araştırmaya göre insan kaynakları yöneticilerinin birleşmelerde karşılaştıkları en büyük problemin farklı şirket kültürlerinin birleştirilmesi olduğu ortaya çıkmıştır (Arslan, 2004).

Hay Grup tarafından 65 şirket üzerinde yapılan bir araştırmada görüşme yapılan yöneticilerin yaklaşık % 28’i birleşme anlaşmasının imzalanmasından önce örgüt kültürlerinin başarılı bir değerlendirmesini yaptıklarına inandıklarını belirtmiştir. Aynı araştırmada yöneticilerin % 26’sı birleşme sürecinde doğru işe doğru insanı verdiklerine inandıklarına söylerken, anlaşmanın imzalanmasından sonra birleşen örgütlerin vizyonlarının ve amaçlarının birleştirilmesine yönelik iletişim

faaliyetlerinin başarılı olduğuna inananların oranı ise % 15'te kalmıştır (Johne, 2000).

Birleşme ve satın almalarda başarı getiren uygulamalar ise aşağıdaki gibidir:

- Çok detaylı fizibilite çalışmasının yapılmış olması,
- Her iki firma kaynağının en etkili şekilde kullanılması,
- Başarılı insan kaynakları politikaları,
- Başarılı planlama ve hazırlık,
- Kültür uyumu ve
- Değişime açıklıktır (Köktürk ve Kont, 2004).

4. BİRLEŞME VE SATIN ALMALARDA İNSAN KAYNAKLARI SORUNLARI, KONULARI VE FAALİYETLERİ

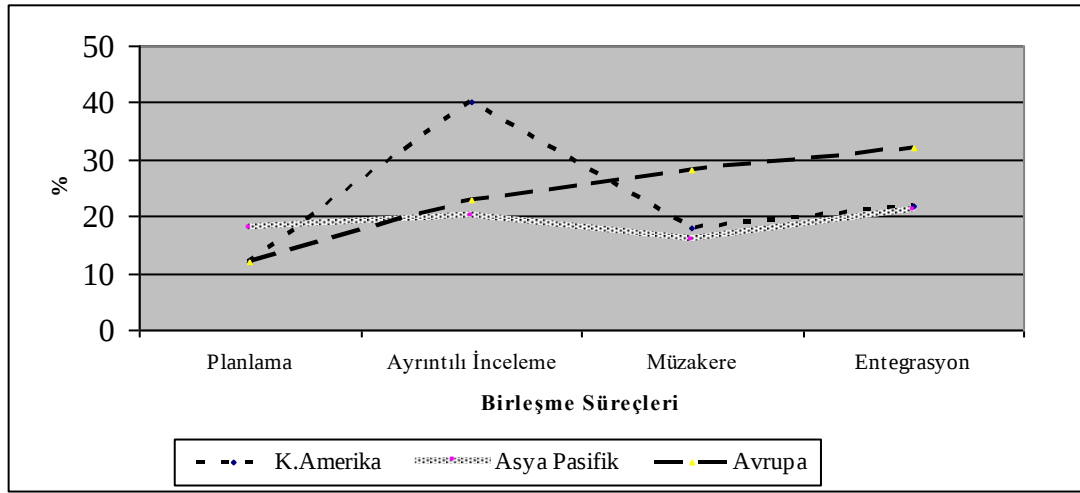
4.1 Birleşme ve Satın Almaların Başarısında İnsan Kaynakları

Birleşmeler insanla başlıyor ve yine insan nedeniyle son buluyor. Şirket birleşmelerindeki başarısızlığın nedenleri incelendiğinde yönetim, liderlik tarzları, örgüt kültürü ve stratejik iletişim gibi insan kaynakları faktörlerinin önemli ölçüde rol oynadığı ortaya çıkmıştır (Sinangil, 2004).

Araştırmalar birleşme ve satın alma sürecinde örgütlerin %80'nin, insan kaynakları yönetimini birleşme sonrasındaki dönemde devreye soktuklarını, bu nedenle kilit elemanlarını kaybettiklerini göstermektedir. Kuruluşların sadece %3-5 'inin birleşme öncesi insan kaynakları bölümü ile birlikte stratejilerini geliştirdikleri ve örgütlerin birleşmesini, yeni örgüt kültürünün benimsenmesini fazla sorun yaşamadan kısa sürede çözdüklerini belirtmişlerdir (Light, 2001).

Yapılan araştırmalardan da görüldüğü üzere birleşme ve satın almalarda ve hatta ittifaklardaki başarısızlığın altında yatan en önemli etkenler beşeridir. Bu da birleşme ve satın almalardaki en önemli faktörün insan kaynaklarının yönetimi olduğunu göstermektedir. Başarılı bir entegrasyon için birleşme ve satın alma sürecinde insan kaynakları biriminin nerede devreye gireceği, rollerinin neler olacağı gibi konular irdelenmeli ve açığa kavuşturulmalıdır.

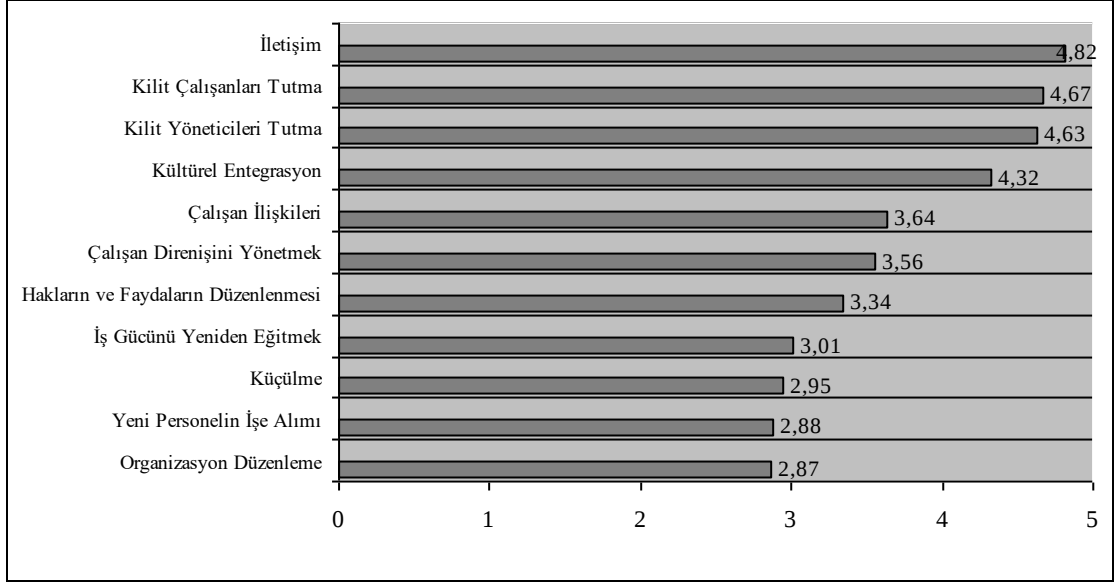
Şekil 4.1'deki grafik, Watson Wyatt şirketinin 2000 yılında yaptığı araştırmaya göre insan kaynakları biriminin, birleşme sürecine hangi aşamada katıldığını Göstermektedir.



Şekil 4.1 İnsan Kaynakları Biriminin Birleşme Sürecine Katılımı, 2000

Grafikte de görüldüğü üzere insan kaynakları birimi en çok entegrasyon sürecinde devreye girmektedir. Birleşme ve satın almalarda müzakereler anlaşma ile sona erer ve entegrasyon süreci başlar. Entegrasyon sürecinin başlıca temel insan kaynakları faaliyetleri; örgüt yapısı ve kültürlerinin adaptasyonu, çalışan demografilerinin belirlenmesi, yeteneklerin ortaya çıkartılması ve kilit çalışanları yeni şirkette tutma gibidir. Bu faaliyetler, birleşme ve satın almalarda amaçlanan pazarlama, satış, üretim, verimlilik ve finansal hedeflerden daha az önemli gözükse de aslında en önemlileridir. Çünkü bu hedeflere, ancak insan kaynağının en etkin şekilde kullanılması ve geliştirilmesi ile ulaşılabilir. Çalışanların yeni şirket kültürü ile tam olarak bütünleşebilmesi ve beklenen verimliliğin alınabilmesi için insan kaynaklarının izlediği politikaların birleşme ve satın almaların başarı oranı üzerinde oldukça etkili olduğu, son on yılda yapılan araştırma ve çalışmalarla ortaya çıkmıştır.

Watson Wyatt tarafından yapılan bir araştırmada birleşme ve satın almalarda kilit çalışanları şirkette tutma ile iletişim ve kültürel entegrasyon faaliyetlerinin, insan kaynaklarının entegrasyon planı içerisindeki en kritik faaliyetleri olduğu ortaya çıkmıştır. Bu çalışma ile ilgili sonuçlar Şekil 4.2'deki grafikte gösterilmektedir.



Şekil 4.2 Entegrasyon Planındaki Önemli İnsan Kaynakları Faaliyetleri

Şekil 4.2’deki grafikte 5 – 4 skorları arasındaki faaliyetler “kritik”, 4-2 skorları arasındaki faaliyetler “biraz önemsiz”, 0 – 2 skorları arasındaki faaliyetler ise “tamamen önemsiz” olarak adlandırılmaktadır. Görüldüğü üzere hiçbir insan kaynakları faaliyeti “tamamen önemsiz” kategorisine girmemektedir.

Yapılan araştırmalarda birleşme ve satın almalarda insan kaynakları biriminin katılımının hiçbir zaman % 40’ların üzerine çıkmadığı görülmektedir ki bu da başarılı ve sinerji yaratan bir entegrasyonun önündeki en büyük ve en önemli engel olarak görülmektedir. Hem dünyada hem de Türkiye’de insan kaynakları birimini ayrıntılı inceleme sürecine dahil eden şirket sayısı oldukça azdır. Uzmanlarca tavsiye edilen, sürecin en başından itibaren insan kaynakları biriminin devrede olmasıdır. Birleşme ve satın almalarda sadece şirketlerin fiziksel ve finansal kaynakları değil , insan kaynakları da birleşir veya satın alınır. İnsan kaynağı ile ilgili olarak erken safhada bilgi edinememiş veya bu bilgiyi etkin bir şekilde yönetememiş bir birleşme veya satın almanın başarısının tehlikede olacağı ortadadır.

Birleşme ve satın almalarda insan kaynaklarını ilgilendiren başlıca faaliyetler aşağıda belirtildiği gibidir:

- Yeni şirketin insan kaynakları politikasının tespit edilmesi,
- Yeni şirkette kimlerin çalışıp çalışmayacağını belirlenmesi, gerektiği takdirde yeni kişilerin işe alınması,

- Yen şirkette çalışan kişilerin ücret ve diğer haklarının belirlenmesi,
- Yeni şirkette çalışacak kişilerin performans ölçümlerinin değerlendirilmesi,
- Performans değerlendirmeleri göz önüne alınarak yeni şirkette çalışacak kişilerin seçimi ve uygun işlere yerleştirilmesi,
- Departman bazında iş analizlerinin yapılması ve bunlara uygun iş tanımlarının yazılması,
- Uygun oryantasyon, eğitim ve gelişim programlarının hazırlanması,
- Verimli bir çalışma ortamının yaratılması,
- Düzenli ve sürekli olarak çalışma ortamının izlenmesi ve değerlendirilmesi ve
- İnsan kaynakları envanterinin hazırlanmasıdır (Köktürk ve Kont, 2004).

Birleşme ve satın alma uygulamaları, insan kaynakları açısından bazı ciddi sorunlar ortaya çıkarmaktadır. Bu sorunların en önemlisi ve en çok rastlanana hiç kuşkusuz işten çıkarmalardır. 2000 yılında Financial Times gazetesinde yer alan bir habere göre sadece Batı Avrupa’da 1999 – 2000 yılları arasında finans sektöründeki birleşmeler nedeniyle 130.000 kişi işsiz kalmıştır (Arslan, 2004).

Right Management Consultants şirketi tarafından 2003 yılında yapılan araştırmaya göre başlıca işten ayrılma sebepleri aşağıdaki gibidir:

- Yeniden yapılanma,
- Pozisyonun iptali,
- İşyerinin taşınması,
- Düşük performans gösterenlerin işten çıkarılması,
- Yasal nedenlerle işten çıkarma ve
- İstifalardır (Arslan, 2004).

Society For Human Resources Management şirketi tarafından ABD’de gerçekleştirilen diğer bir araştırmada birleşme ve satın almalar, işten çıkarma nedenlerinin arasında ulusal ve ekonomik durumdan sonra dördüncü sırada yer almaktadır (Arslan, 2004).

Birleşme ve satın almalarındaki diğer bir sorun ise yeni yapıda çalışanların ücret ve haklarının yeniden düzenlenmesidir ki bu da yine işten ayrılma sebepleri arasındaki önemli bir yere sahiptir.

4.2 Birleşme ve Satın Almaların İnsan Kaynağına Etkisi

Birleşme ve satın alma sürecinde insan faktörü ele alındığında çalışanların, koşullar ne olursa olsun en kısa zamanda değişime uyum gösterme zorunluluğu ile karşı karşıya oldukları görülmektedir. Öte yandan işe girerken şirketle yaptıkları psikolojik kontrat da bozulmuştur. Dahası, iş yerlerinde alışmış oldukları düzendeki örgütsel adaletin de artık geçerli olacağından şüphelidirler (Sinangil, 2004).

Psikolojik kontrat; bireyin örgütten, örgütün de bireyden birtakım beklentileri üzerine kurulan, dile getirilmeyen, yazılı olmayan, tamamen taraflar arasındaki karşılıklı güvene bağlı olarak oluşan bir sözleşmedir (Schalk, 2001).

Birleşme veya satın alma ile psikolojik kontratı tek taraflı olarak şirket tarafından bozulan çalışanlar belirsizlik altında endişelendikleri sorulara yanıt bulamayınca güven ve bağlılık duyguları ile motivasyonları düşmeye başlar ve buna paralel olarak da performansları azalır ve böylece işten ayrılma eğilimleri artar. Çalışanların içinde bulundukları ya da hissettikleri durum belirsiz, gergin, tehdit edici ve streslidir. Örgüt yapısı ve kültüründeki değişiklikler, çalışanları ciddi şekilde psikolojik olarak zorlamaktadır.

Şirket çalışanlarının, birleşme veya satın almaya gösterdikleri tepkilere göre üç gruba ayırabiliriz:

- **Nötr Olanlar:** Bunlar hiyerarşinin alt basamaklarında çalışan destek hizmetlerde görev alan sekreter, güvenlik veya temizlik elemanları gibi ilgisiz davranan çalışanlardır.
- **Olumlu Yaklaşanlar:** Birleşme veya satın almayı ilerleme için fırsat olarak gören çalışanlardır.
- **Tehdit Altında Olduğunu Düşünenler:** Birleşme veya satın almayı gelecekleri için büyük bir tehdit olarak gören ve işten çıkarılacaklarını düşünen çalışanlardır.

Araştırmalarda çalışanların yaşanan gerilime şiddetli reaksiyon gösterdikleri ortaya çıkmıştır. Bu stresli ortamdan kaynaklanan olumsuzluklar şirketlerde büyük finansal

kayıplara yol açmaktadır. Birleşme ve satın almalarda çalışanların karşı karşıya kaldıkları önemli bir sorun da birleşme sendromudur (Cartwright ve Cooper, 1999).

Birleşme sendromuna benzer başka bir kavram da geride kalan sendromudur. Birleşme sendromu tüm çalışanlar için söz konusuysen, geride kalma sendromu işten çıkarmalardan sonra geride kalan çalışanlar için söz konusudur.

Geride kalan sendromu, birleşme, satın alma ya da yeniden yapılandırma gibi sebeplerle örgütsel küçülme sürecine giren örgütün, işten çıkarmalar sonrasında elinde kalan işgücünün içinde bulunduğu ortam ve yaşadıkları deneyimlerdir. İşten çıkarmalar başladıktan sonra geride kalanlar, benzer bir geleceğin kendileri için de söz konusu olabileceği endişesini taşırlar. Geride kalan sendromunun kişiler üzerindeki sağlıkla ilgili başlıca belirtileri; uyku bozukluğu, yüksek tansiyon, aile içi çatışmalarda artış, yüksek kaygı ve karamsarlıktır (Baltaş, 2001).

Birleşme sendromu yaşayan çalışanlarda ortaya çıkan stresin nedenleri, bireye ve şirkete yansıyan sonuçları özetle aşağıdaki Tablo 4.1’de gösterilmektedir (Sinangil, 2004).

Birleşme ve satın almalarda ortaya çıkan tehdit altında hissetme, kendini ilk olarak iletişim sürecinde gösterir. Bazı çalışanlar bilgiyi ellerinde tutarlar, kimseyle paylaşmazlar, çatışmalar başlar, dedikodu ve söylentilerde artış görülür. Özellikle bu dönemde ortaya çıkan yanlış veya eksik bilgi aktarımı şirket yönetimi için ilerideki en büyük tehdit unsurlarından biridir.

Tablo 4.1 Birleşme ve Satın Almalarda Stres Nedenleri - Bireye ve Örgüte Yansıyan Sonuçları, 2004

STRES NEDENLERİ	STRESİN BİREYLERE VE ÖRGÜTE YANSIYAN SONUÇLARI	
	BİREYE	ÖRGÜTE
- Belirsizlik ortamı - İletişim yetersizliği - Söylentiler-dedikodu - Gelecek hakkında yeterli bilgiye sahip olmama - Kariyer planlarının bozulması - İş transferi veya işyerinin değişmesi - Kural ve düzenlemelerdeki değişiklikler - Statü ve prestij kaybı - Çalışma arkadaşlarının değişmesi - İş yükünün artması	- Eski psikolojik kontratın artık yenilenmemesi olasılığının yoğunlaşması - Yeni iş olasılıkları, kariyer politikaları - Atılmamak için sanki işe bağlıymış gibi davranmak zorunda kalmak - İş ve aile dengesini koruyamama ve bunun yarattığı olumsuz sonuçlar - Sağlık problemleri - Fizyolojik veya psikolojik sorunlar - Uykusuzluk - Aile sorunları	- Örgüte duyulan güvenin azalması sonucu sıkışan menfaatler, gizli programlar, manevralar - Belirsizlikler karşısında istifalar, hatalı düşük kaliteli sonuçlar - Müşteri şikayetleri - Sendikalaşma tehditleri - Sosyal aktivitelere katılım azalması - Eğitim programlarının azalması - İletişimde aksamalar - Hırsızlık, suiistimal - Şirket araçlarına verilen zararların artması - Sağlık sigortası kullanımındaki artış - İşe devamsızlıkların artması - Kişilik çatışmalarının artması - Örgüte ve işe yabancılaşma

Etkin olmayan iletişim neticesinde ortaya çıkan gergin ortam ile şirket verimliliği düşmeye başlar. Verimlilik önce birleşme ve satın alma öğrenildikten sonra oluşan moral bozukluğu ile kendini gösterir; daha sonra ise değişen yapıya ve kültüre uyumsuzluk ve direnç ile devam eder. Verimlilik düşüşünü engellemek ve

adaptasyon sürecini en sancısız şekilde gerçekleştirmek, ancak etkili bir iletişim stratejisi ile olur.

4.3 Birleşme ve Satın Almalarda Örgüt Kültürü Değişimi

Örgüt kültürü, bir birleşme veya satın almada amaçlanan başarıya ulaşmada en kritik faktörlerdendir. Çünkü iki farklı şirket kültürünün bütünleştirilmesinde kaçınılmaz olarak kültür çatışmaları ortaya çıkmaktadır. Bu kültür çatışmalarının azaltılmasında ilk görev insan kaynakları birimine düşmektedir. Ayrıca diğer insan kaynakları faaliyetlerinin başarısı için kültürel problem ve çatışmaların ortadan kaldırılmış olması gerekmektedir.

Örgüt kültürü, örgüt üyeleri tarafında paylaşılan değerler, üyeleri birbirine bağlayan ve grupça paylaşılan normlar, tutumlar, beklentiler, inançlar ve varsayımlar bütünüdür. Bu çerçevede her örgütün kendine özgü bir örgüt kültürü oluşmuştur ve bu örgütlerin fiziksel çalışma ortamından, çalışanların giyim tarzına, birbirleriyle ilişkilerinden, iş yapma tarzlarına, kuruluştaki uygulanan kurallar, prosedürler ve yönetmeliklere kadar yansımaktadır (Schein, 1999).

Örgüt kültürü, çalışanların daha uyumlu çalışmalarını, şirket temel değerlerini geliştirmelerini, birbirleriyle daha etkili iletişim kurmalarını ve ekip ruhunu kazanmalarını ve geliştirmelerini sağlamaktadır.

En sancılı birleşme ve satın almalarındaki örgütsel değişim sürecinde, kültürler arası problemler önceden önlem alınmadığı durumlarda şirkette büyük finansal kayıplara yol açmaktadır. Bu maddi kayıplar, işten ayrılmalar ile başlayıp iş yerine zarar verme ve saldırganlığa kadar gitmektedir.

Birleşme ve satın almalarla kültürel bütünleşme türleri üç grupta toplanabilmektedir. Bu üç bütünleşme türü ve açıklamaları aşağıdaki gibidir:

- **Kültürel Çoğulculuk (Pluralistic):** En yaygın olan türdür. Her iki şirketin kendi örgüt kültürlerini devam ettirmesi şeklinde tanımlanabilir. Kültürel çoğulculuk, maksimum esneklik, şirketin yaratıcılığı ve motivasyonunu sürdürmesi sonucu kazanacağı potansiyel başarıyı sağlamaktadır. Burada her iki şirket üst yönetimleri sorunları en aza indirmede anahtar rolündedir.

- **Kültürel Harmanlama (Harnessing):** İki şirketin farklı kültürlerinin harmanlanarak yeni bir örgüt kültürü oluşturulmasıdır. Bu tür birleşme, eşitlerin birleşmesi olarak tanımlanır. Burada başarıyı sağlayabilecek kritik faktörler; yeni yapıya uygun bir kültürün yaratılabilmesi, iki kuruluşunda iyi niyetli olması, birleşme görüşmelerinde esneklik ve her iki şirketin üst yönetimlerinde uzlaşmacı bir tutum sergilenmesidir.
- **Özümleme (Assimilation):** Bu türde satın alan şirket, satın alınan şirketin kendi kültürüne uyum sağlamasını beklemektedir (Buono, 1989).

Kültürel değişim süreçlerinde özellikle satın alan şirket tarafından sergilenen çeşitli yaklaşımlar vardır. Bu yaklaşımlar ise aşağıda açıklandığı gibidir:

- **Saldırgan Yaklaşım:** Bu yaklaşımda amaç örgütün birleşme öncesi kültürünü yok etmek, o şirket çalışanlarını işten ayrılmaya zorlamaktır. Satın alan şirket, kültürel değişime, işgücü arasında korku ve bölücülük yaratarak ulaşmaya çalışır. Ancak eski kültürü yok etmeye çalışırken örgüt içinde yabancılaşma eğilimine de yol açar.
- **Uzlaşmacı Yaklaşım:** Bu yaklaşımda, dışsal bir zorlama olmadan yeni kültürün, çalışanlara makul bir şekilde tanıtılarak çalışanlarca benimsenmesinde zorlanılmayacak, böylece değişim çatışmaya girmeden sağlanabilecektir. Bu yaklaşımdaki tutum diğerlerine göre daha insancıdır.
- **Aşındırıcı Yaklaşım:** Bu yaklaşım, satın alan şirketin uyguladığı politik bir yaklaşımdır. Amaç, daha üstü kapalı ve politik stratejiler kullanarak şirkete yeni katılanların dolaylı yollarla yeni örgüt kültürüne adapte olmalarını sağlamaktır.
- **Eğitici Yaklaşım:** Amacı, çalışanlara çeşitli eğitim programları düzenleyerek yeni kültüre uyum sağlamlarına yardımcı olmaktır. Eğitim programlarının amacına ulaşması için, eğiticinin önce insan kaynakları yönetimi ve birleşme sürecinden sorumlu üst yönetimle toplantılar, görüşmeler yapması gereklidir. Ayrıca bu programlar, çalışanlar için sadece kurumsal bir öğrenme olarak kalırsa çalışanlardan olumsuz tepkiler gelebilir (Buono 1989).

Bu yaklaşımlardan herhangi biri ya da birkaçı birlikte ihtiyaca göre birleşme ve satın almalarındaki kültürel değişim sürecinde uygulanabilmektedir.

Birleşme ve satın almalarda en yoğun” olarak yaşanan kültür çatışmaları, dört aşamada meydan gelmektedir. İlk aşamada liderlerin tavırları, ürünler, kurumun şöhreti, karar alma mekanizması gibi daha çok yüzeysel farklılıklar gözlemlenir. İkinci aşamada ise kişilerin bu farklılıkları büyüttükleri gözlemlenir. Değerlendirmeler daha çok olumsuz yönde abartılır. Bu arada “biz” ve “onlar” konuşlmaya başlar. Son aşama ise artık aşğılamaların ve çalışanların kendi kültürlerinin kesin olarak daha iyi olduğunu yüksek sesle söylemelerinin başladığı aşamadır. Bu başlangıçlar da çatışmanın “yeni şirkete” zarar vermeye başladığının göstergeleridir (Marks ve Mirvis, 1998).

Şirket birleşmelerinde deneyimli bazı uygulamacılar, kültür konusunun tek başına değil, şirket stratejileri ve finansal konularla bütünleştirilerek ele alınmasının çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmasında daha gerçekçi bir yaklaşım olduğunu ifade etmektedirler (Greengard, 1997).

4.4 Birleşme ve Satın Almalarda İletişim

Birleşme ve satın almalarda ortaya çıkan gergin ve belirsiz ortam çalışanlarda motivasyon ve performans düşüklüğüne yol açmaktadır. Çalışanların bu huzursuz ortamda doğru şekilde yönlendirilmesi, bilgilendirilmesi ve hatta ikna edilmesi gerekmektedir. Buradaki kilit araç ise iletişimdir. İletişim her zaman şirket süreçleri için önemli bir araçtır, ancak birleşme ve satın almalarda çok daha önemli hale gelmektedir; çünkü çalışanların başka zamanlarda olduğundan daha çok gecikmesiz ve doğru bilgiye ihtiyaçları vardır.

Yöneticiler, teşvik edici bir yaklaşım ile iletişimlerini sürdürmeli, çalışanların kaygılarını azaltarak, desteği ve katılımı arttırmalıdır. Sağlıklı bir iletişimin yaşanmadığı birleşme ve satın almalarda söylenti ve dedikodular, gerçek dışı suçlamalara dönüşebilmektedir.

Zamanı ve içeriği doğru olan yüz yüze iletişim, karşılıklı fikir alışverişi yapılabilecek toplantılar, çalışanları tehdit etmeyecek bir üslup ve açık iletişimle sürecin ve amaçların açıklanması, çalışanların hissettikleri baskıyı ve moral bozukluğunu önemli ölçüde azaltacak, değişimi, yeni rollerini üstlenmelerini kolaylaştıracak ve “düşük performansı” önleyebilecektir (Sinangil, 2004).

4.5 Birleşme ve Satın Almalarda Seçme ve Yerleştirme

Birleşmelerde iki ayrı şirketin bir ayrı şirket olarak yapılandırılması söz konusudur. Dolayısıyla yeni pozisyonlar için personel alma, kapatılan pozisyonlar için yer değişikliği veya işten çıkarma faaliyetleri kaçınılmaz olarak görülecektir. Seçme ve yerleştirme faaliyeti, birleşme ve satın almalarda en sık görülen insan kaynakları uygulamasıdır.

Başarılı bir birleşme ve satın alma sürecinde potansiyeli olan ve başarılı personel ile kilit pozisyonda çalışan personelin elde tutulması çok kritik bir faaliyettir. Dolayısıyla sağlıklı ve etkin bir personel seçme ve yerleştirme uygulaması, başarılı entegrasyon için gerekli şartlardan biridir.

Personel yerleştirme faaliyetinde, her iki tarafın çalışanlarını hangi oranda ve hangi pozisyonlara yerleştirecekleri, oluşturulan yeni üst yönetim politikalar ile belirlenmektedir.

Birleşme ve satın almalarda yapılan ilk insan kaynakları planlamasından sonra yeni oluşturulan organizasyon yapısına göre iş tanımları gözden geçirilir, iş tanımlarında revizyonlar yapılır, yeni pozisyonlar için yeni iş tanımları yazılır. Bunlardan hareketle iç ve dış kaynaklar kullanılarak seçme ve yerleştirme uygulamasına başlanır. Şirketler, seçme ve yerleştirme uygulamalarında test, mülakat yöntemleri ile beraber değerlendirme merkezlerini de kullanmaktadırlar. Asıl önemli olan iç kaynaklardan pozisyonlar için en ideal çalışanların seçilmesi, yer değiştirilmesi veya terfi ettirilmesi ya da dış kaynaklardan en etkin seçme ve yerleştirme araçlarını kullanarak en ideal elemanın “yeni şirkete” alınmasıdır.

4.6 Birleşme ve Satın Almalarda Etik

Etik, doğru ve yanlış davranışla ilgili bir kavramdır, davranışların ahlaklı ya da ahlaka uygun olmadığını belirler (Dalyan, 2004). Etik kavramı zaman, yer, koşullar ve bireylere göre değişmektedir; dolayısıyla tüm bireylerin hem fikir olduğu etik prensipleri mevcut değildir.

İşletme etiği, genel etik fikirlerinin, işletme faaliyetlerine uygulanmasıdır. İşletme etiği, genel etik kurallarından farklı ve sadece işletmelere uygulanan özel etik fikirlerinin bir birleşimi değildir (Velasquez, 1998).

İşletmelerde etik olma gerekliliklerinin nedenleri aşağıdaki gibidir:

- İşletmenin, toplumun beklentilerini gerçekleştirmesi,
- Diğerlerinin zarar görmesini engellemek,
- İşletmenin ilişkilerini ve çalışanların verimliliğini iyileştirmek,
- İşletmeyi diğerlerine karşı korumak,
- Çalışanları diğer çalışanlara karşı korumak ve
- Kişisel ahlakı teşvik etmektir (Dalyan, 2004).

Birleşme ve satın almalarda çeşitli etik sorunlarla karşılaşmaktadır. Bu sorunlar farklı biçimlerde kendini göstermektedir. Birleşmelerde şirketler kendi çıkarlarını şirket çıkarlarının üstünde tutan çalışanlar istihdam edilebilirler. Bu tür çalışanları şirketten uzaklaştırmak için doğru bir istihdam politikası ve sürecine sahip olmak gereklidir. Bu politikalar seçme ve yerleştirme ile işten çıkarma faaliyetlerinde kendini gösterir.

Birleşme ve satın almaların global hale gelmesi ile kültürler arası farklardan dolayı ortaya çıkan problemlerden bazıları etik kavramının farklı kabul edilmesinden kaynaklanmaktadır. Hangi ülkenin etik prensiplerine uyulacağı mutlaka birleşme ve satın alma uygulamalarına belirlenmiş ve taraflarca mutabakata varılmış olması gerekmektedir.

Birleşme ve satın almalarda etik ile ilgili ortaya çıkan sorunları azaltma veya ortadan kaldırmak için üç önemli unsurun doğru bileşimi gereklidir. Bunlar:

- Yöneticilerin amaçları ve değerleri,
- Kişisel özellikler ve ahlak gelişimi ile
- İşletme kültürü ve etik iklimidir (Dalyan, 2004).

Etik iklimi, gizli, açık olmayan ve işletmedeki herkese hangi davranışların uygun hangilerinin yasak olduğunu söyleyen mekanizmadır (Steiner ve Seiner, 1997).

Farklı etik değerlere sahip çalışanlardan oluşan iki işletmenin birleşmesiyle oluşan bir şirket birleşmesinin, pazardaki konumunu, rekabet gücünü ve toplumdaki imajını güçlendirmek için etik iklimi ile desteklenmiş bir etik kültürüne ihtiyacı vardır. Etik kültürü, yöneticilerin amaç ve değerlerine, yöneticilerin ve çalışanların kişisel özelliklerine ve birleşmenin örgüt kültürüne bağlıdır (Dalyan, 2004).

Etik ile ilgili uygulamalar insan kaynakları biriminin görevidir. İnsan kaynakları birimi, birleşme ve satın almalarda hedeflenen başarı ve sinerji için etik iklimini ve kültürünü oluşturarak şirketin etik performansını arttırmayı amaçlamalıdır (Dalyan, 2004).

5. BİRLEŞME VE SATIN ALMA EVRELERİ VE BU EVRELERDEKİ İNSAN KAYNAKLARI FAALİYETLERİ

Başarılı bir anlaşma, başarılı bir birleşme mi demektir? Hukuksal ve finansal açıdan karşı taraf ile yapılan anlaşma çok karlı ve avantajlı olabilir. Ancak birleşmenin başarısı uzun vadede hem finansal hem de beşeri olarak kendini gösterir ve başarılı bir anlaşma, başarılı bir entegrasyon sürecini beraberinde getirdiğinde başarılı bir birleşme veya satın alma olur.

Birleşme ve satın alma sürecini üç temel evreye ayırabiliriz:

- Birleşme Öncesi
- Birleşme – Şirketlerin Bütünleştirilmesi (Entegrasyon Süreci)
- Güçlendirme ve Yeni Şirketi Değerlendirme (Charman, 1999; Habeck ve diğerleri, 1999).

Birleşme ve satın almalarındaki süreç tüm fonksiyonlar için yukarıda geçen üç temel adımda gerçekleşmektedir. Sadece üçüncü adım yani Güçlendirme ve Yeni Varlığı Değerlendirme adımı pek çok birleşme ve satın alma sürecinde gerçekleşmemiş olabilmektedir.

Söz konusu üç birleşme ve satın alma evresi için insan kaynakları çalışanlarının ve yöneticilerinin neler yapmaları ve bu rolleri gerçekleştirirken hangi hususlara dikkat etmeleri gerektiği konuları aşağıdaki bölümlerde irdelenmiştir.

5.1 Birleşme Öncesi Evresi

Chairman ve Habek (1999) tarafından yapılan birleşme evrelerinin sınıflandırılmasına dayanarak Schuler ve Jackson'un geliştirdiği üç evreli model çerçevesinde birleşme öncesi insan kaynakları konuları ve uygulamaları Tablo 5.1'de gösterilmiştir.

Tablo 5.1 Birleşme Öncesi İnsan Kaynakları Konu ve Uygulamaları, 2001

İnsan Kaynakları Konuları	İnsan Kaynakları Uygulamaları
- Birleşme nedenlerinin tanımlanması - Birleşme ekibinin oluşturulması ve liderin belirlenmesi, - Potansiyel adayların (hedef şirketlerin) araştırılması ve hedef şirket seçimi - Birleşme sürecinin yönetiminin planlaması - Süreçten sağlanacak öğrenmenin planlaması	- Birleşme kararı ile ilgili bilginin yapılara yani kişilere aktarılması ve anlaşılmasının sağlanması - Liderlik ihtiyacının belirlenmesi - Ekibin birleşmenin başarısındaki öneminin vurgulanması - Sistematiik ve ayrıntılı bir hedef şirket seçim süreci - Birleşmeyi planlayarak daha sonraki sorunları en aza indirmek - Öğrenme ve bilgi transferini yaratacak uygulamaları gerçekleştirmek

Tablo 5.1’de yer alan konu ve uygulamalar birleşme veya satın almanın türüne, genişliğine ve karmaşıklığına göre farklılıklar gösterebilmektedir. Ancak bu bölüm ve bu bölümden itibaren anlatılacak konu ve uygulamalar genel bir birleşme modeli için olup farklılıklara çok kritik oldukları durumlarda değinilecektir.

Tablo 5.1’deki konu ve uygulamalara ilave olarak ayrıntılı inceleme (due diligence) faaliyeti eklenebilir. Ayrıntılı inceleme süreci potansiyel adayların belirlenmesi süreci ile başlar, hedef şirket (partner) seçimi yapıldıktan sonra insan kaynakları ile ilgili faaliyetlerin planlamasına veri sağlayarak sonuçlanır.

Birleşme öncesindeki en önemli insan kaynakları uygulaması, birleşme sebeplerinin tespit edilmesidir (Schuler ve Jackson, 2001).

Birleşme ve satın almaların muhtemel ve hedeflenen sebeplerinin tanımlaması ne kadar erken olursa, gerçekçi ve etkili insan kaynakları uygulamalarının planlanması da o derecede erken olmaktadır.

Başarılı bir birleşme için insan kaynakları açısından göz önünde tutulması gereken dört önemli kural vardır:

- Entegrasyon çalışmalarına anlaşmanın imzalanmasından önce başlanmalıdır.

- Entegrasyon çalışmalarının yürütülmesi için tam zamanlı bir yönetici görevlendirilmelidir.
- Yeniden yapılanma gerekli ise ertelenmeden hemen gerçekleştirilmelidir.
- Şirket faaliyetleri ile beraber kültürler de birleştirilmelidir (Ashkenas ve Diğerleri, 1999).

5.1.1 Birleşme Ekibinin ve Liderinin Belirlenmesi

Şirketler, birleşilecek veya satın alınacak aday şirketleri belirleyecek ve anlaşma sürecini sonlandıracak, birleşme öncesi insan kaynakları, finans, hukuk gibi fonksiyonlarla ilgili çalışmaları yürütecek birleşmenin büyüklüğü ve karmaşıklığına göre takım ya da takımlar kuracak ve bu takımların liderleri ile tüm takım ya da takımlardan sorumlu olacak kıdemli üst düzey bir yönetici belirlemelidir (Schuler ve Jackson, 2001).

Günümüzde şirketler tarafından yapılan diğer bir uygulama da birleşme ve satın alma öncesi adayların belirlenmesi, hedef şirketin seçilmesi gibi hukuksal, finansal ve insan kaynakları faaliyetlerini yürütecek, tecrübeli ve bilgili yöneticilerden oluşan takım ya da takımların kurulmasıdır. İdeal olan bu takımda insan kaynakları fonksiyonlarından sorumlu kişinin insan kaynakları uygulamalarını yürütecek takımı oluşturarak liderliğini yapmasıdır. Bu birleşme takımları, çoğunlukla sadece danışman şirket veya sadece alıcı şirket ve danışman şirket ile kurulmaktadır (Schuler ve Jackson, 2001).

Birleşme takımının ya da takımlarının kurulması ve liderin belirlenmesi birleşmenin başarısı için çok önemlidir. KPMG şirketinin yaptığı araştırmaya göre anlaşma öncesi dönemde entegrasyon takımının kurulmasına öncelik veren şirketler, ortalamadan %26 daha başarılı olmaktadır (Schuler ve Jackson, 2001).

Birleşme ve satın alma sürecini yürütecek takımın başına kıdemli bir yönetici getirilmelidir. Bunun da mümkün olduğunca erken yapılması uygun görülmektedir. Çünkü birleşme ve satın alma sürecinin tüm yönlerine tamamen hakim olmayan yetenekli bir liderin yokluğu, birleşme ve satın almaların başarısızlığının kilit sebeplerinden biri olarak gösterilmektedir.

Entegrasyon takımı üyeleri hedef ve alıcı şirketlerin faaliyetlerine göre hukuk, pazarlama, satış, finans, insan kaynakları ve üretim departmanlarındaki orta ve üst

düzey yöneticiler olabilir. Birleşme takımının yapısını ve faaliyetlerini etkileyen çeşitli unsurlar vardır. Bunlar şirketlerin büyüklüğü, personel sayısı, faaliyet alanı, birleşmenin büyüklüğü ve süreçlerin karmaşıklığı gibi unsurlardır. Birincil olarak etkileyen unsur aslında birleşme veya satın almanın amacıdır.

Birleşme takımı üç ayrı ekipten oluşan bir takımdır:

- Yürütme Kurulu (Steering Team): Üst düzey yöneticiler yer alır, politika ve stratejileri belirleyen kuruldur. Tam zamanlı olmayan, periyodik toplantılar yapan ve kaynak tahsisi konusunda karar veren kuruldur. Genellikle bu kurulda sadece alıcı şirketin yöneticileri bulunur. Her iki taraf için de en avantajlı durum mutlaka hedef şirketten en az bir yöneticinin kurulda olmasıdır.
- Birleşme Takımı (Merger Team): Tam zamanlı çalışan, uygulamaya yönelik kuruldur. Süreç boyunca gerekli işleri belirleyip planlayan ve koordine eden kuruldur. Bu kurul da hem alıcı hem de hedef şirket tarafından üyeler içermelidir.
- Görev Gücü Takımları (Task Force Teams): Birleşme Takımlarının altında çalışan, süreçlerde ortaya çıkabilecek beklenmedik problemleri gidermek veya iletişim stratejileri, finans, insan kaynakları gibi spesifik alanlarda çalışma yapmakla görevlidirler (Pritchet, 1997).

İnsan kaynakları birleşme takımının üzerinde çalışacağı konular; şirketlerin nasıl birleşeceği, satın alma varsa satın alınan şirketin yönetici kadrosunun nasıl olacağı, yönetim kademelerinin nasıl değişeceği, performans ve ücret sistemindeki değişiklikler, şirket içi iletişim planlaması ve tarzıdır. İşe alma, seçme, yerleştirme, geliştirme, değerlendirme, tazminatların ödenmesinde ve endüstriyel ilişkiler gibi farklı pek çok insan kaynakları uygulamasını yerine getirilmesi için bu takımlara ihtiyaç vardır.

Birleşme ekiplerinin entegrasyon planlarını oluştururken kritik olarak değerlendirmeye alacakları çeşitli unsurlar vardır. Bu unsurlar, açık ve hızlı iletişim, çalışmalara erken başlama, kararlı liderlik sergileme ve koordinasyondur. Bunlar birleşme ve satın almaların başarısı için büyük önem arz eden unsurlardır. Ayrıca entegrasyon takımlarının oluşturulması ile başlayacak olan süreçte ilk önce cevaplanması gereken sorular vardır. Bunlar birleşmenin amacının, birleşmeden beklenen faydanın ve karşılaşılabilecek zorlukların neler olduğu ve sürecin nasıl işleyeceği gibi sorulardır.

5.1.2 Hedef Şirketin Araştırılması ve Seçilmesi

Potansiyel hedef şirket adayları, birleşme ve satın almanın amaçları ve sebepleri ile hedeflenen, arzu edilen sinerjiye göre tespit edilir.

Potansiyel hedef şirket adayları, mali, hukuksal ve insan kaynakları açısından ayrıntılı inceleme sürecinde tekrar değerlendirildikten sonra aralarından en uygun hedef şirket seçimi yapılır.

Yanlış hedef şirket seçimi, daha sonraki aşamaları ne kadar iyi planlamış olursa olsun mutlaka entegrasyonun başarısını azaltacaktır. Aynı şekilde doğru hedef şirket seçilmiş olsa dahi birleşme ve sürecin iyi planlanmamış olması entegrasyonun başarısını azaltacaktır (Schuler ve Jackson, 2001).

Aday şirketlerin seçiminde şirketin insan kaynağı hakkında veri sağlayacak çeşitli bilgi kontrol listeleri (check lists) birleşme ekipleri tarafından kullanılabilir.

5.1.3 Ayrıntılı İnceleme (Due Diligence)

Ayrıntılı inceleme, www.due.com adresli internet sitesinde yer alan tanıma göre; bir birey veya işletmenin işlerine yönelik yeni bir karar almadan ya da yeni bir iş ilişkisine girmeden önce yerine getirmesi gerekli özen yüküdür. Benzer tanımlarla yola çıktığımızda özetle ayrıntılı inceleme; bir karar varılmadan önce yapılması gereken araştırma, soruşturma ve analizlerdir (Arslan, 2004).

Birleşme ve satın alma sürecinde ayrıntılı inceleme, birleşme ya da satın almaya taraf olan şirketlerden her birinin birleşme öncesi dönemde hedef şirketin tüm finansal, yasal ve beşeri özellikler hakkındaki bilgileri ayrıntılı olarak bir araya getirmesi ve incelemesidir (Arslan, 2004).

Ayrıntılı inceleme sürecinde yapılanlar, şirketin mali, beşeri gibi çeşitli konularda fotoğraflarının çekilmesi olarak tanımlanabilir. Çünkü şirkete ait tüm bilgiler, veriler detaylı bir şekilde kaynağından toplanarak analiz edilmekte ve ortaya bir şirket resmi çıkartılmaktadır.

Birleşme ve satın almalarda ayrıntılı inceleme sürecini yönetmek, kılavuzluk etmek kritik bir insan kaynakları uygulamasıdır (Schuler ve Jackson, 2001).

Watson Wyatt'ın 2000 yılında yaptığı kapsamlı birleşme ve satın alma araştırması sonuçlarına göre şirketlerin ayrıntılı inceleme döneminde insan kaynaklarına oldukça düşük seviyede önem vermektedirler.

Ayrıntılı inceleme döneminde finans, operasyonlar, pazarlama ve satış gibi fonksiyonlarla ilgili ayrıntılı incelemeye sert ayrıntılı inceleme (hard due diligence) süreci, insan kaynağı odaklı fonksiyonlarla ilgili ayrıntılı inceleme ise yumuşak ayrıntılı inceleme süreci (soft due diligence) olarak anılmaktadır (Schuler ve Jackson, 2001).

Cooper Industries, elektrik ürünleri ve araçları ile donanım üreticisi olan 28.100 çalışanı ve sadece 1998 yılında 3.6 milyar ABD doları satışı olan bir Amerikan şirkettir. Yılda 10 ile 15 arasında satın alma anlaşması yapmaktadır. Şirketin George Moriarty adlı yöneticisi anlaşma yapacakları şirketi seçmek için günlerce kayıtları dikkatle incelemekte ve detaylı bir bilgi kontrol listesi ile çalışmaktadır. Ayrıca hedef şirketteki çalışanların emekliliklerinden, sağlık sigortalarından, iş sözleşmelerine kadar pek çok konuyu ayrıntılı bir şekilde ele almaktadır. Ayrıca uluslararası bir satın alma olduğunda hedef şirketin yöneticileri ile saatlerce mülakat yapmaktadır. Şirket birleşme ve satın almalar için birleşmenin karmaşıklığına göre yedi veya yirmi kişilik bir ekiple çalışmaktadır. Moriarty anlaşmanın farklı taraflarına odaklanan üç ya da dört insan kaynakları profesyonellerinden biridir. Ona göre; “Fikir oldukça açık: neyi satın alıyorsunuz? Anlaşmayı öldüren şeyi ortaya çıkarmak oldukça nadir görülen bir şeydir. Fakat anlaşmayı değer biçmede liderlik edecek bilgiyi yeniden almak ve söylemek çok yaygındır.” (Greengard, 2000).

Örgüt kültürlerinin tanınması, ayrıntılı inceleme sürecinin önemli bir bölümünü oluşturur. Ayrıntılı inceleme örgütle ilgili bilgi toplanmasını gerektiriyorsa örgütsel kültüre yönelik verilerin belirlenmesi, toplanması ve analiz edilmesinden sorumlu bir uzman da mutlaka istihdam edilmelidir (IBSA, 2002).

Her ayrıntılı inceleme süreci, planlama, verilerin belirlenmesi ve toplanması, verilerin analizi, sonuçların açıklanması aşamalarından oluşur (IBSA,2002). Bir birleşme ve satın alma sürecinde ayrıntılı inceleme genellikle üç safhada yapılır (Arslan, 2004):

- Finansal Ayrıntılı İnceleme
- Yasal Ayrıntılı İnceleme

- İnsan Kaynakları Ayrıntılı İnceleme
 - Örgütsel Ayrıntılı İnceleme
 - İnsan Kaynakları Finansal Ayrıntılı İnceleme
 - İnsan Kaynakları Yasal Ayrıntılı İnceleme

İnsan kaynaklarında yapılan ayrıntılı incelemenin finansal ayağını emeklilik fonları, sağlık ve kaza sigortaları, ücretler, yan ödenekler; örgütsel ayağını alıcı ve hedef şirketlerin örgüt kültürleri, iletişim stratejileri, istihdam politikaları ve performans yönetim sistemlerinin incelenmesi; yasal ayağını ise iş akitleri, sendikal ilişkiler, kamu otoritelerine karşı sorumluluklar oluşturmaktadır (Arslan, 2004).

Birleşme ve satın alma sürecinde ayrıntılı inceleme, teklif verme hazırlıklarının sonuna doğru başlayıp anlaşmanın imzalanmasından sonraki dönemde de devam eden bir süreçtir. Ayrıntılı incelemenin entegrasyon sürecine sarkması hedef şirketin örgüt yapısı ile ilgili bir durumdur. Ayrıntılı inceleme süreci genelde büyük şirketlerde bir ay sürerken Avrupa'da Watson Wyatt şirketinin yaptığı araştırmaya göre bazı şirketlerde üç aya kadar çıkmaktadır.

Ayrıntılı incelemeyi yapacak kişiler, varsa entegrasyon takımında yer alan özellikle Birleşme ve Görev Gücü Takımlarıdır. Ancak hedef şirketin ayrıntılı inceleme sürecinde yer almasının çok objektif olmayacağına dair görüşler çoğunlukta olup bu süreci alıcı şirketin ya da danışman firmaların yapmalarının daha makul olacağı düşünülmektedir.

Ayrıntılı inceleme sürecini gerçekleştirecek kişilerin pazarlama, finans, insan kaynakları gibi fonksiyonlarda çalışan orta kademe yöneticileri ya da uzmanları olması ideal olarak görülmektedir. Ayrıca uluslararası çok fazla birleşme ya da satın alma gerçekleştiren şirketlerin bazılarında sadece bu süreci gerçekleştirecek kişiler, bir departman altında toplanmıştır. Bu durum şirket birleşme ve satın almalarını yoğun olarak yapan şirketler için idealdir. Ortaya atılan bu yeni anlayışta ayrıntılı inceleme sistemi, örneğin birleşme ve satın alma süreci öncesi karar almaya destek amaçlı değil, birleşecek ya da satın alınacak hedef şirket bulma veya yatırım kararları verme amaçlı kurulmalıdır (Arslan, 2004).

Ayrıntılı inceleme sürecinde veri toplamak için kullanılan çeşitli bilgi kontrol listeleri (check lists) vardır. Bu aşamada kullanılan bilgi kontrol listeleri hedef şirket belirleme aşamasında kullanılanlardan daha detaylıdır

Uluslararası birleşme ve satın almalarda ise ayrıntılı inceleme döneminde ülke riski gibi çeşitli faktörleri de içinde barındıran daha kapsamlı bilgi kontrol listeleri kullanılabilir. Bu bilgi kontrol listelerinde din, ırk, dil, kültür, yasal yapı, coğrafi özellikler, ülke ekonomisi ve iş gücü piyasası gibi faktörler konusunda veri sağlayacak başlıklar yer alır.

Ayrıntılı inceleme sonucunda bilgi kontrol listeleri ile elde edilen bilgiler ile her iki şirket, aralarındaki farklılıkları net olarak görebilirler.

5.1.4 Örgüt Kültürlerin Tanınması

Kültürün ne olduğuna dair literatürde pek çok tanım vardır. Kültür en geniş anlamıyla, bir toplumun tüm yaşam biçimidir. İnsan davranışının öğrenilen yönüdür (Tezcan, 1993).

Kültürün ırkla değil, ama eğitim ve öğretim ile kazanıldığını ve sosyal miras olarak hak edildiğini ve devredildiğini belirten sosyolog ve sosyal antropolog Malinowski, kültürü açıklarken bir misâlden hareket etmektedir. Ona göre, bir zenci çocuk yaşadığı sosyal çevresinden alınarak Fransa'ya götürüldüğü takdirde kendi ülkesinde, haşın tabiat ve ormanlar arasında alacağı şekilden çok farklı bir kişilik kazanacaktır. Farklı bir dil, değişik inanç ve gelenekler, değer hükümleri ile farklı sosyal bütünün organizasyonunun ortak kültürünü taşıyacak hale gelecek olan bir zenci çocuk kendi vatanındakinden farklı bir sosyal miras ile temas halinde olacaktır (Erkal, 1982).

Örgüt kültürü ilk kez Peters ve Waterman tarafından 1982 yılında Amerika'da, Pascale ve Athos tarafından ise Japonya'da incelenmiş olup literatürde Firma Kültürü, Kurumsal Kültür veya İşletme Kültürü olarak da dile getirilmektedir. Literatürde yapılmış pek çok örgüt kültürü tanımı mevcuttur.

Killman Ralph ve arkadaşları örgüt kültürünü paylaşılan ideolojiler, değerler, inançlar, beklentiler, tutumlar ve normların bir bütün olarak oluşturulması şeklinde tanımlar (Ralph, 1985). Sapienza'ya göre; örgütsel kültürün en önemli yüzlerinden biri paylaşılan inançlar sistemi olması durumudur (Sapienza, 1985). Davis tarafından

ise, paylaşılan inançlar ve değerlerin bir örneğidir ve o bir araçtır denilen kültür, üyelerine biçim verir ve onlara davranışları için kural oluşturur (Davis, 1985).

Örgüt kültürünün başka bir tanımı da; paylaşılan değer ve inançlar, liderler ve kahramanlar, törenler, öyküler ve efsanelerden oluşmasıdır (Kozlu, 1988).

Şirket kültürü; örgütsel değerlerin, alışkanlıkların, inançların ve önceliklerin bir bileşimidir ve yönetim tarzını, çalışma felsefe ve uygulamalarını şekillendiren sosyolojik bir boyuta sahiptir (Pritchett, 1997).

Şirket kültürü, çalışanları iş yapış tarzlarından tutum ve davranışlarına kadar pek çok şeyi etkilemektedir. Aslında şirketin kültürü tanıtıcı bir kimlik ya da bir fotoğraf gibidir.

Örgüt kültürünü hayata geçiren üst yönetimden alt seviyede çalışanlara kadar tüm örgüt çalışanlarıdır.

Örgüt kültürünün bireysel davranış ve grup normları gibi gözlemlenebilir bazı yönleri vardır. Çok çalışmak, sade giyinmek, müşterilere dostça davranmak gibi örgüt kültürü yönleri kolayca gözlemlenebilir. Fakat örgüt kültürünün değer ve temel inançlar gibi diğer yönlerini gözlemlemek oldukça güçtür. İşleri ilk seferde hatasız yapmak, tüm işlemlerde dürüst ve etik olmak, müşteri memnun etmek için beklentilerin ötesine gitmek gibi davranış ve tutumlar örgüt kültürünün daha az görünen, daha az gözlemlenebilen yönleridir. Kültürel sistemler kolayca görülemez ve dokunulamaz ve daha da önemlisi organizasyondaki çalışanlar örgüt kültürünü çok iyi bilirler. Kültürün kuralı genellikle diğer başka bir kuraldan daha ağır basar yani daha önemlidir. Bu da pek çok organizasyonda belki de çalışanlara verilen en güçlü mesajdır (Denison ve Neale, 1995).

Örgüt kültürünün temelini oluşturan yedi özellik vardır:

- Kişisel Özerklilik: İnsanların sahip olduğu sorumluluk, bağımsızlık derecesi ve kişisel teşebbüs fırsatları.
- Yapı: Personelin davranışını kontrol ve idare etmek için mevcut kuralların, düzenlemelerin derecesi ve doğrudan gözetim miktarı.
- Destek: Yöneticilerin astlarına sağladıkları yardımın ve samimiyyetin derecesi.
- Kimlik: Üyelerin kendi çalışma grupları ya da profesyonel uzmanlık alanları yerine, örgütle bir bütün olarak özdeşleşme derecesi.

- Performansa Ödül: Örgüt içindeki ödüllerin personelin verimliliklerine göre dağıtılması.
- Çalışma Toleransı: Personel ve çalışma grupları arasındaki ilişkilerde varolan çalışma düzeyi ve aynı zamanda konusunda dürüst ve açık olma istekliliği.
- Risk Toleransı: Personelin atılgan, yenilikçi ve risk almaya teşvik edilme derecesi (Maanen, 1978).

Örgüt kültürünün çeşitli yararları vardır. Bunları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Çalışanların belirli standartları, normları ve değerleri anlamalarına böylece kendilerinden beklenen başarıya ulaşmaları konusunda daha kararlı ve tutarlı olmalarına, yöneticileri ile daha uyumlu çalışmalarına yardımcı olur (Schein, 1992).
- Yeni yöneticilerin bilgi, beceri ve davranışlar kazanmalarına yardımcı olarak gelişmelerine olumlu katkıda bulunur. Böylece yöneticiler, organizasyonun dinamiklerine ve temel değerlerine uygun biçimde geliştirilir (Sinangil, 2004).
- Örgüt içi haberleşme ve bireyler arası ilişkilerde örgüt kültürünün oldukça önemi vardır. Kültür, personel arasında birliktelik sağlar, biz duygusunu ve takım ruhunu geliştirir. Bireyleri birbirine ve işletmeye bağlar, aynı zamanda örgüt iklimini de olumlu yönde etkiler (Sinangil, 2004).
- Örgüt kültürünün geniş bir fikir birliği oluşturması durumunda ise örgüt içi gruplaşmalar ve ikilikler de önlenir. Örgütlerde çeşitli nedenlerle ortaya çıkan çatışmalar, (amaçlardaki farklılıklardan, algılama farklılıklarından, örgüt içi ilişki ve güç dağılımından doğan çatışmalar, v.b.) örgüt kültürünün geliştirdiği bazı standart uygulamalar ve süreçler yardımı ile azaltılır (Sinangil, 2004).

Başka bir bakış açısıyla örgüt kültürünü oluşturan unsurların yarattığı işlevleri aşağıdaki gibi açıklayabiliriz:

- Bir örgütsel biçimlendirme aracıdır.
- Bir örgütsel sosyalleşme süreci ve aracıdır.
- Örgütsel sorunların çözüm yöntemidir.
- Moral ve güdüleme aracıdır.
- Örgütsel iklimin belirleyicisi, örgütsel etkinlik ve verimliliğin anahtarıdır.

- Örgütsel değişimin hedefi, aracı ve belirleyicisidir.
- Örgüt içinde istikrar ve mükemmelliğin göstergesidir (Norman, 1991).

Şirket kültürünün üç temel belirleyicisi vardır:

- Yapısal Belirleyiciler: Bu kapsamdaki faktörler, büyüklük, yaş, sektör, faaliyetlerin coğrafi dağılımı, hizmet ya da mal üretme niteliğindedir. Bunlar şirketlerin dinamik olmayan özellikleridir; işletmenin nasıl çalıştığını, çalışanların birbiriyle müşterilerle ve piyasayla nasıl etkileşim içinde olduğunu belirlerler.
- Politik Belirleyiciler: Bir şirketin politik kompozisyonu, çalışanların fonksiyonel aktivitelerini doğrudan etkileyen ve görevlerini yerine getirirken içinde bulundukları duygusal ortama katkıda bulunan şirket tutumunu belirlerler.
- Duygusal Belirleyiciler: Duygusal bağlamda şirket kültürü, çalışanın bireysel perspektifinden kolektif düşünceler, alışkanlıklar, tutumlar ve davranış kalıpları olarak tanımlanır (Clemente ve Greenspan, 1999).

Schein'a (1996) göre her örgütte birbirlerinin varlığından habersiz üç farklı alt kültür vardır:

- Operatör Kültürü
- Mühendis Kültürü
- Üst Yönetim Kültürü

Bu üç örgüt alt kültürünün birbirleriyle bağdaşmaması örgütsel öğrenmeyi engellemektedir. Böylesi nedenlerle örgütsel değişim sürecinde büyük problemler ortaya çıkmaktadır. Birleşme ve satın almalar söz konusu olduğunda ise durum çok daha karmaşıklaşmakta ve problemler bazen içinden çıkılmaz bir şekle dönüşmektedir (Sinangil, 2004).

Şirketlerin kültürleri arasındaki farklılıkları tespit etmek birleşme ve satın almaların başarısı için oldukça kritik bir faktördür.

Araştırmacılar tarafından kültürün içeriğine, gücüne ve yönetim tarzına göre çeşitli sınıflandırmalar yapılmış ve literatürde değişik örgüt kültürü tipleri ortaya çıkmıştır. Bunlardan bazıları örgüt kültürü tipinin tespit yöntemleri aşağıda genel olarak açıklanmıştır.

- Denison Culture Survey - 2000: Model 4 tane kültür davranışı üzerine kurulmuştur. Bunlar dahil olma (involvement), kararlılık ve tutarlılık (consistency), adapte olabilmek (adaptability) ve misyondur. Her dört kültür davranışının içerisinde tanımlanmış üçer tane gösterge olup kültür tipinin tespit edilmesinde 60 soruluk bir anket kullanılmaktadır. Ayrıca bu modelde bu dört kültür davranışı, dış ve iç odaklılık ile esneklik ve durağanlık boyutları üzerinden değerlendirilmektedir. Anket sonuçları, değerlendirme ekseninde göstergelerden çıkan değere göre yerleştirilmektedir. Böylece şirketin kültür profili ortaya konmaktadır. Çıkan sonuç ve profil ile ulaşılmak istenen kültür profili arasındaki boşluk göstergeler bazında görülebilmekte, böylece yönetim tarafından yapılması gerekenler kolaylıkla belirlenebilmektedir.
- Rob Goffee & Gareth Jones Kurum Kültürü Modeli - 2000: Şirket kültür profili için sosyalleşme ve dayanışma kavramları üzerine kurulu “Çift S Küpü Modeli” kullanılmaktadır. Çift “S” küpünde yer alan 4 tane kültür tipi vardır. Bunlar, şebekeleşmiş, topluluksal, bölümlenmiş ve kar amacı güden olaraktır. Bu modeldeki kurumsal kültürün tespitindeki adımlar ise:
 - Gözlem Kontrol Listesi: Fiziksel çalışma alanları, iletişim, zaman ve kişinin öz benliği konularında gözlem yapılarak kurum kültür profili ortaya çıkarılmaktadır.
 - Kurumsal Kültür Testi : 23 sorudan oluşan bu anketteki sonuçlara göre de kurum kültür profili ortaya çıkarılmaktadır.
 - Kurumsal Kültürün Olumlu ve Olumsuz Olması Testi : Her bir kültür tipi için altışar sorudan oluşturulmuş dört test vardır. Bu testlerin sonuçlarına göre kültür tipinin olumlu veya olumsuz eğilimleri ortaya çıkarılmaktadır.
 - Eleştirel Durum Analizi: Yukarıda belirtilen, kültürün olumlu ya da olumsuz bağlamda ne tarafa eğilimli olduğu tespit edildikten sonra bunun değerlendirilmesi her bir kültür tipi için on tane senaryo ile yapılmaktadır. Bu senaryolarda çalışanların nasıl tepki verecekleri ortaya koyulmaktadır. Tepkiler olumlu ve olumsuz olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Goffee ve Jones, 2000).
- Cameron ve Quionn Kültür Tipleri – 1999: “Esneklik - sağduyu” ve “istikrar – kontrol” ile “içe odaklanma – entegrasyon” ve “dışa odaklanma – ayırmaya” göre

oluşturulan koordinat ekseninde 4 tip kültür ortaya konulmaktadır. Bu kültür tipleri, pazar kültürü, hiyerarşi kültürü, aile kültürü ve yenilikçi kültür.

- Harrison & Handy Modeli - 1986: Merkezileşme ve resmileşmeye göre oluşturulan koordinat ekseninde 4 tip kültür ortaya konulmaktadır. Bu tipler; rol kültürü, görev kültürü, güç kültürü ve serbest kültürdür (Hampden – Turner, 1992).
- Deal & Kennedy Kültür Modeli - 1982: Şirketlerin geri bildirimin hızına ve aldıkları riske göre koordinat ekseninde 4 tip kültür ortaya konulmaktadır (Hampden – Turner, 1992).

Tüm liderler için değişen çevrenin gerektirdiği davranışları göstermek ve örgütleri bu değişime hazırlamak için örgüt kültürünün net olarak anlaşılması çok önemlidir. Adapte olmak ve hayatta kalmak için geçmişte kazanılan başarılar ve öğrenmeler, örgüt kültürünü etkiler. İş çevresindeki değişiklikler için liderler, organizasyonlarındaki gerekli değişiklikleri yapmak, yani şartların gerektirdiklerine göre organizasyonun becerilerini karşılaştırmak ve varsa boşlukları kapatmak zorundadırlar (Denison ve Neale, 1995).

Örgüt kültürünü tanımanın çeşitli yolları vardır. Mülakat yöntemi, anket yönetimi ve iş ortamına katılmak bunlardan en çok uygulananlardır. Anket yöntemi ile ilgili çeşitli yaklaşımlar vardır. Bunlardan biri de S. Larry Key’e aittir: örgüt kültürlerin tanınmasına yönelik olarak çeşitli konu başlıkları altında bir form hazırlanarak bunu hedef şirketin alt, orta ve üst düzey yöneticileri ile mavi yakalı çalışanlarından oluşan bir kitleye uygulanmasıdır. Söz konusu formda çeşitli konularda şirketin kendi uygulamaları ile karşı taraftaki şirketin bu uygulamalara ait izlenim ve fikirleri sorulmaktadır. Aynı uygulama alıcı şirkette uygulanarak sonuçlar birbiriyle karşılaştırılmalı ve ortaya çıkan önyargılar bertaraf edilmelidir (Arslan, 2004).

Birleşen şirketlerin kültürlerinin birbirinden tamamen farklı olması entegrasyonun başarısını negatif yönde etkileyecektir. Birleşecek şirketlerin tepe yönetimlerinin çalışma anlayışlarının (daha genel bir ifade ile kültürlerinin) farklılığı arttıkça, birleşmenin etkililiği ve performansı da düşecektir (Weber, 1996). Farklılık değil, farklılıkları yönetememek başarısızlık getirmektedir.

Birleşen şirketlerin kültürel özelliklerine göre birleşme veya satın alma sonrası ortaya çıkan yeni örgüt kültürü üç farklı halde ortaya çıkabilir:

- Otonomi veya Yarı Otonomi: Her iki şirkette kendi yapılarını ve çalışma tarzlarını korurlar. Çok önemli kültürel değişiklikler olmaz, iki tarafta bazı noktalarda birbirleriyle uyum sağlarlar. İşbirliği satın almalar ve eşitlerin birleşmesi türlerindeki kültürel entegrasyon bu şekilde gerçekleşebilir (Key, 1989). Buono'nun kültürel bütünleşme türlerinden kültürel çoğulculuk türüne giren örgüt kültürüdür.
- Ele Geçirme ve Asimilasyon: Alıcı şirket, hedef şirketi tamamen kendi kültürü içinde eritir yani asimile eder. Düşmanca ele geçirme, mücadelecilik durumu satın almalar bu kategoriye girebilir (Key, 1989). Buono'nun kültürel bütünleşme türlerinden kültürel özümleme türüne giren örgüt kültürüdür.
- Üçüncü ve Yeni Bir Kültür Yaratılması: Birleşen şirketlerin hiçbiri kendi kültürlerini diğerinden üstün görmez ve yeni bir kültürün yaratılması konusunda uzlaşırlar. Bu yeni kültürde genellikle ilk önce her iki şirketin en iyi olduğu taraflar birleştirilir daha sonra hiçbir kültürde olmayan bazı özellikler ve kurallar oluşturulur. İşbirliği satın almalar, uzlaşmacı satın alma ve eşitlerin birleşmesi türlerinde kültürel entegrasyon bu şekilde gerçekleşebilir (Key, 1989). Buono'nun kültürel bütünleşme türlerinden kültürel harmanlama türüne giren örgüt kültürüdür.

5.1.5 İnsan Kaynakları Politikalarının Belirlenmesi

Birleşme ve satın alma sürecinde net olarak tanımlanmış, birleşme ve satın almadan dolayı çalışanlar üzerinde oluşan gerginlik ve stressi ortadan kaldıracak, belirsizliği azaltacak bir insan kaynakları politikasının belirlenmesi son derece önemlidir.

Birleşme sürecinde çalışanların motivasyonlarını yüksek tutmak, işten çıkarılacak olanları belirlemek, yeni ücret ve hakları belirlemek, yeni bir organizasyon yapısı oluşturmak, yeni performans değerlendirme sistemini belirlemek gibi hatta çalışanları birleşme veya satın almadan haberdar etmek insan kaynakları birimine düşen bir iştir. Bu faaliyetleri yerine getirecek olan alıcı şirketin insan kaynakları birimidir. Bu faaliyetlerde hedef şirketteki insan kaynakları biriminin de görev alması süreci olumlu yönde etkileyecektir.

İnsan kaynakları birimi, birleşme ve satın almada gerçekleştireceği faaliyetleri daha sistemli ve etkili şekilde yapmak için kendi içinde ayrı takımlar kurabilir. Örneğin, 1998 yılında birleşen biri ABD'li, biri Kanadalı iki teknoloji şirketi, Nortel ve Bay

Networks'te 12 ayrı İnsan Kaynakları Komitesi görev yapmıştır. Bu komitelerden biri çalışanların birleşme hakkında bilgilendirilmesi ile görevliyken, biri çalışanlarla tepe yönetimi arasında iletişimin sağlanmasından, biri işten çıkarılacakların belirlenmesinden, biri motivasyonun sağlanmasından sorumlu olmuştur (Bernhut, 2000).

23 -24 Şubat 2005 tarihleri arasında düzenlenen 10. İnsan Kaynakları Zirvesi'nde Avea'nın insan kaynaklarından sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Cherubina Habetswallner'in Aria – Aycell birleşmesi hakkında verdiği bazı bilgiler aşağıda kısaca belirtilmiştir:

- Avea evliliğinin sebebi, daha kuvvetli ve daha rekabetçi bir şirket olmaktır.
- Şirket birleşmelerindeki ciddi problemler kültür çatışmalarından kaynaklanmakta olup çalışanların psikolojik durumlarına çok az önem verilmektedir.
- Avea için önemli olan bir nokta vardı; teknik alt yapı sektörden dolayı oldukça kritikti. Dolayısıyla kilit çalışanları elde tutmak çok önemliydi.
- İnsan kaynakları alanında ilk yapılanlar özetle:
- Çok uluslu bir kültür oluşturuldu.
- Tüm roller ve sorumlulukları yeniden belirlendi.
- Ücret ve haklar dengelendi.
- Ankara'da çalışmakta olan 100 personelin İstanbul'a taşınması sağlandı.
- İnsan kaynakları biriminde birleşme anı için geçici birimler ve birleşme takımları oluşturuldu. Birleşme esnasında ve sonraki entegrasyon sürecindeki bölümler: organizasyon ve planlama, eğitim, insan kaynakları yönetimi, iç iletişim ve kaliteydi.
- Birleşme takımları öncelikle mevcut yapıyı analiz etti, daha sonra bunlardan hareketle bir planlama yaptı.
- Birleşme nedeninden ve misyondan yola çıkılarak insan kaynakları olarak dört ana hedef belirledi:
 - Yeni kültürü yaratmak,
 - En etkin organizasyon yapısını kurmak,

- İnsan kaynakları sistemlerini tasarlamak ve kilit çalışanları elde tutmak,
- Fonksiyonel ve yönetsel becerileri kazanmak.
- Yeni kültürü yaratılmasında ilk proje temel yetkinliklerin belirlenmesiydi. Bu proje sonunda beş temel, iki tane de liderlik yetkinliğini belirlendi. Daha sonra yetkinliklerden yola çıkarak tüm çalışanlar için çeşitli eğitim programları düzenlendi. İç iletişim planlaması yapıldı. İletişim, bilgi akışı için daha çok intranet ve aylık magazin kullanıldı. Başka bir proje de müşteriye dinleme projesiydi. Kültür ile ilgili olarak en son proje, oryantasyon programının tasarlanarak uygulanmasıydı.
- Organizasyonun yeniden yapılandırılmasında birleşme için özel, geçici bir yapı oluşturuldu ve mümkün olduğunca az hiyerarşiye yer verildi. Süreç ve prosedürler yeniden tasarlandı.
- İnsan kaynakları sistemlerinin tasarlaması aşamasında ücret sistemi yeniden yapılandırıldı ve performans yönetim sistemi yeniden kuruldu.
- Fonksiyonel ve yönetsel becerilerin kazandırılmasında grup ve bireysel bazda eğitim programları gerçekleştirildi.
- Cherubina Habetswallner konuşmasının son bölümünde bu süreç neticesinde insan kaynakları olarak öğrendiklerini ise aşağıdaki gibi belirtmiştir.
 - Kültür boyutu çok önemlidir
 - Çalışanlar, aynı ortak hedefe yönelmelidir.
 - Psikolojik ihtiyaçlara da yoğunlaşılmalıdır.
 - Etkin ve tutarlı iç ve dış iletişim sağlanmalıdır.

Birleşme ve satın almalarda istihdam ile ilgili diğer önemli bir süreç de kilit çalışanların şirkette tutulmasıdır. Yeni oluşacak olan yapıda bu kilit çalışanlar vasıtası ile büyüme ve gelişme hedeflerine ulaşılacaktır.

Andersen Consulting tarafından yapılan bir araştırmaya göre kilit eleman ve yöneticilerin işten ayrılması, katılımcıların % 81'i tarafından stratejik ittifakların başarılı olamamasının arkasındaki neden olarak gösterilmiştir (Pillemer ve Racioppo, 1999).

Bader Arslan (2004), başarılı bir birleşme entegrasyonu için insan kaynakları yönetimi alanında yapılması gerekenleri aşağıdaki gibi özetlemektedir:

- Yönetim, insan kaynakları yönetimi ile ilgili konularda planlamaya mümkün olduğunca erken başlamalıdır.
- Yönetim, bir yönetici ve çalışanların birleşme öncesi yüksek performansının, birleşme sonrası için bir gösterge olamayabileceğini göz önüne almalıdır. Her çalışanın birleşmeden beklentileri ve birleşmeye tepkileri aynı olmayacaktır.
- Yönetim, birleşme sonrasında yetenekli çalışanlarının işi terk etme olasılığını göz önüne almalıdır.
- Birleşme sonrasında etkili bir örgütsel yapı oluşturmak için uzun vadeli bir enerji ve kaynak yapımı göze alınmalıdır.
- İnsana bağlı sorunların her zaman birleşme başarısının önündeki en büyük tehditlerden biri olduğu unutulmamalıdır.
- Dürüstlük ve açıklık, yönetimin iletişim politikalarının temeli olmalıdır.
- Yönetim, finansal konularda olduğu gibi insan kaynaklarına yönelik danışmanlık hizmetleri için de kaynak ayırmaktan kaçınmamalıdır.

5.1.6 İletişim Stratejisinin Belirlenmesi

İletişim, eski kelime anlamıyla iki iletişim ortağının anlaşmalarını sağlamayı hedeflemektedir (Fochler, 2004). Anlaşma ve böylece iletişimin başarısı ancak iletişim ortaklarının aktarmak istedikleri anlamı gerçekten “birbirleriyle paylaşmaları” durumunda sağlanmaktadır (Burkart, 1998).

İyi ve zamanında bilgilendirilmiş bir çalışan şirket birleşmesine karşı takındığı (büyük bir olasılıkla olumsuz) tutumunu etkili bir iletişim ile hiçbir resmi bilgiye sahip olmayan bir çalışana kıyasla daha çabuk değiştirecek ve böylece yapıcı davranış biçimine yönelecektir (Fochler, 2004).

Burada ortaya çıkan diğer önemli bir unsur da bilginin özellikle kim tarafından verildiğidir. Çünkü bilgi kaynağı ne kadar güvenilir ise bilginin kabul edilebilirliği o kadar fazla olmaktadır.

Birleşme ve satın almaların en önemli faktörlerinden biri olan iletişim, insan kaynakları biriminin en kritik görevlerindendir. Özellikle birleşme veya satın

almanın çalışanlara duyurulması ve birleşme veya satın alma sonrasında yapılacakların anlatılmasının nasıl olacağı önceden planlamalı ve iletişim stratejisi belirlenmelidir. İletişim uzmanlarının birleşme sürecini gerçekleştirecek ekiplerinin içerisinde yer alması faydalı olacaktır. İletişim uzmanları iki taraftaki şirketin basın sözcüleri ya da kurumsal iletişim yöneticileri olabileceği gibi dışardan bir danışman da olabilir.

Tablo 5.2 Birleşme Süreci Dönüm Noktaları ve İletişim Önlemleri, 2004

BİRLEŞME SÜRECİ DÖNÜM NOKTALARI	PARALEL İLETİŞİM ÖNLEMLERİ
Potansiyel birleşme ortakları ile temas kurma	İletişim sorumlularının yönetim kurulu veya şirket yönetimi tarafından gizli bilgilendirilmesi.
İşletme verilerinin alışverişi ve gizlilik açıklaması	
Niyet bildirisi, bağlayıcı olmayan fiyat teklifi, faaliyet operasyon biçiminin muhakemesi	İletişim sorumlularının bilgilendirilmesi için niyet mektubunun imzalandığı gerçeğinin basına, sermaye piyasasına ve personele duyurulması.
Denetleme kurulunun bilgilendirilmesi (Anonim şirketlerinde)	İletişim ekibinin yapılandırılması, muhtemelen işletme dışı iletişim danışmanın ayarlanması. Tüm işletme içi ve işletme dışı kısmi kamuoyu için önlemleri ile birlikte iletişim taslağının geliştirilmesi.
Durum tespit denetlemesi, sözleşme taslağının geliştirilmesi	
Derinlemesine pazarlıklar, bağlayıcı fiyat bildirimi	İletişim taslağının yönetim kurulu ile koordinasyonu ve birleşme ortaklarının şirket yönetimleri tarafından onaylanması .
Son sözleşme pazarlıkları	İletişim programlarının hazırlanması, çeşitli iletişim materyallerinin üretilmesi: broşürler, basın dosyaları, logo, başlangıç basın konferansı, işletme içi ve dışı kısmi kamuoyu için iletişim programlarının başlatılması.
Denetleme kurulunun onayı ve birleşme ortaklarının (anonim şirketlerin) genel kurul toplantısı	
Sözleşmenin imzalanması	İçeriye ve dışarıya doğru iletişimin yoğun olarak gerçekleştirilmesi (müşteriler, sermaye piyasası , personel).
Birleşmenin gerçekleşmesi (hukuki ve teknik)	Birleşen işletmelerde iletişimi kuracak departmanın personel ve organizasyonel yapısının belirlenmesi.
Birleşme sonrası yönetim	Şirket içi iletişim enstrümanları yolu ile eşlik edici önlemler.

İletişimde temel olan doğru bilgiyi, doğru zamanda doğru dozda hedef grubuna uygun hazırlamak ve aktarmaktır (Fochler, 2004).

Birleşme ve satın alma süreçlerindeki dönüm noktalarındaki iletişim önlemleri aşağıda yer alan Tablo 5.2’de belirtilmiştir (Fochler, 2004).

Birleşme sürecinde çalışanlar için kullanılan iletişim enstrümanlarının bazıları aşağıdaki gibidir:

- Sözlü Bilgi/İletişim Toplantısı: Burada önemli olan tüm çalışanların birleşme hakkındaki geçerli temel bilgileri, resmi açıklama ile aynı gün içerisinde en üst seviyedeki temsilciden almalarıdır. Çoğunlukla bu tür sunumlar, birleşen şirketlerin yöneticileri tarafından birlikte yapılmaktadır.
- Şirket Web Sayfası/İnternet: İlan tahtası olarak İnternet ya da İntranet sayfasının kullanılmasıdır. Birleşme ile ilgili bazı bilgileri şirket web sayfası üzerinden sunmak ya da mail yoluyla çalışanlara dağıtmak tavsiye edilmektedir.
- İşletme İçi Basın Araçları: Bilgisayar ile çalışmayanlar için basılı medya araçlarının kullanılmasıdır. Bu bir personel gazetesi, broşür veya genelge olabilir. Hatta Daimler Chrysler birleşmesinde de kullanılan yöneticiler imzalı personel mektupları bile olabilir.
- Diğer Bilgi Kanalları: Şirket içinde kullanılan bir televizyon ya da radyo bu amaçla kullanılabilir (Bogner, 1990).

Tablo 5.3, birleşme sürecinde çeşitli gruplar için kullanılan iletişim enstrümanlarını göstermektedir (Fochler, 2004).

Tablo 5.3 Birleşme Sürecindeki Çeşitli Gruplar İçin İletişim Enstrümanları, 2004

KİSMİ KAMUOYU (GRUPLAR)	İLETİŞİM ENSTRÜMANI
Çalışanlar	Çalışan toplantıları, işletme içi tur görüşmeleri, yönetici – personel bilgisi, Internet, Intranet, personel gazetesi, bilgilendirme broşürleri, ilan, sirküler, personel mektubu, fabrika – TV, telefon, değer katalogu, kurumsal tasarımlar.
Coğrafi Mevki	Yöneticiler ve yerel kurumlar arası da kişisel görüşmeler, yerel idareciler için bilgilendirme geceleri, tartışma organizasyonları, şirket web sayfası, imaj ilanları.
Medya	Telefonla temas, basın duyuruları, basın dosyası, basın görüşme ve konferansları, işletme videoları, broşürler.
Müşteriler	Elektronik posta gönderme, telefon görüşmeleri, kişisel temas, bilgi paketi, broşürler, şirket web sayfası, bilgilendirme dosyaları, müşteri magazinleri, reklam kampanyaları.
Kurumsal Yatırımcılar	Birebir görüşmeler, telefon ile temas, tur görüşmeleri, geçici duyurular, basın duyuruları, web sayfası, genel kurul toplantıları, işletme videosu.
Bireysel Yatırımcılar	Hissedar mektubu, telefonla danışma hattı, web sayfası, genel kurul toplantıları.
Piyasa Yorumcuları	Telefonla temas, birebir görüşmeler, piyasa yorumcusu toplantıları, konferans telefon görüşmesi, web sayfası üzerinden sıkça sorulan sorular.

5.1.7 Birleşme Sürecindeki Öğrenmenin Planlanması

Watson Wyatt’ın 2000 yılında yaptığı global bir araştırmaya göre; şirketler kazanılan öğrenmeyi organizasyonun çevresinde paylaşmak ve yaymak için verimli bir şekilde süreçleri ve sistemi yeniden düzenlemelidirler (Schuler ve Jackson, 2001).

Öncelikle insan kaynakları açısından birleşme ve satın alma sürecinin temelinin bilinmesi ve anlaşılması ile birleşme ve satın alma faaliyetlerinin başarısı muhtemelen artacaktır. Hiç kuşkusuz bu bilgiyi ve öğrenmeyi paylaşmak ve yaymak,

maksimum etkiyi yaratacaktır; çünkü birleşme ve satın alma şirketteki herkesi etkilemektedir (Schuler ve Jackson, 2001).

Geçmişteki birleşme ve satın almalardan öğrenilen bilgiler ve kazanılan tecrübeler, insan kaynakları uygulamalarının daha iyi planlanmasına ve gerçekleştirilmesine yardımcı olabilmektedir. Ancak bu öğrenme sürecinin iyi yönetilmesi gerekmektedir. Öğrenme, bilgi paylaşımı ve aktarımı sadece birleşme ve satın alma süreci için değil aynı zaman joint venture faaliyeti için de önemli olduğu kabul edilmiştir (Lei ve diğerleri, 1997; Schuler, 2001). Bilgi ve öğrenme, pek çok insan kaynakları uygulamasını sistematik olarak desteklemektedir.

5.2 Birleşme – Şirketlerin Bütünleştirilmesi

Birleşme – Şirketlerin Bütünleştirilmesi evresindeki insan kaynakları konuları ve uygulamaları Tablo 5.4’de gösterildiği gibidir (Schuler ve Jackson, 2001).

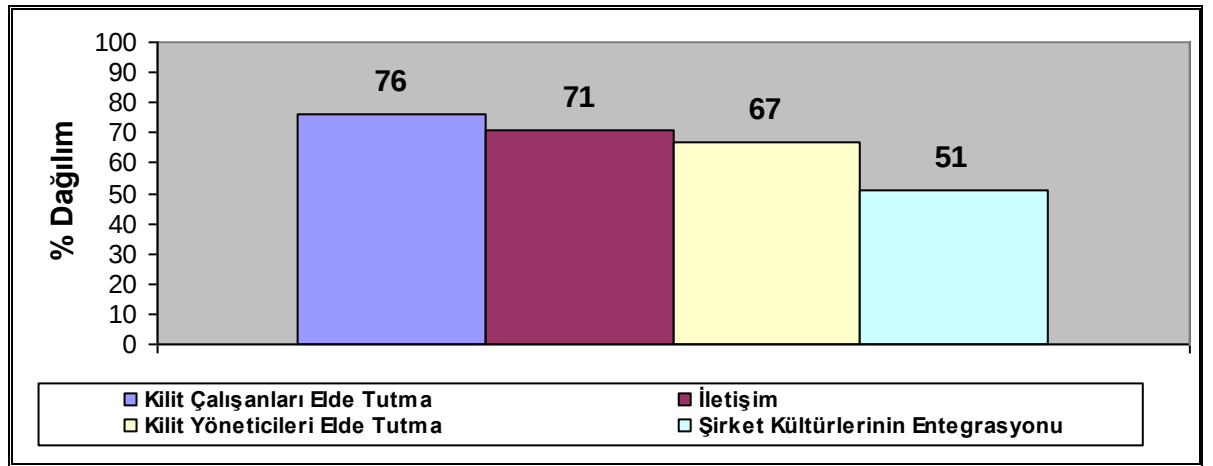
Tablo 5.4 Birleşme – Şirketlerin Bütünleştirilmesi Evreleri İnsan Kaynakları Konu ve Uygulamaları, 2001

İNSAN KAYNAKLARI KONULARI	İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI
- Bütünleştirme fonksiyonunu üstlenecek yöneticinin seçimi - Ekiplerin oluşturulması ve faaliyetlerin başlatılması - Yeni, yapı, strateji ve liderliğin yaratılması - Kilit çalışanların işletmede kalmasının sağlanması - Çalışanların motivasyonun sağlanması - Değişim programının yönetilmesi - İşletmenin hissedar ile onları ilgilendiren konularda iletişim kurulması - İnsan Kaynakları politika ve prosedürlerinin belirlenmesi	- Bütünleştirme fonksiyonunu üstlenecek yöneticinin adaylar arasından seçimi - Ekip üyelerinin seçimi - İletişiminin öneminin vurgulanması ve gerekli uygulamaların yürütülmesi - İşletmede kimin gidip kimin kalacağını belirlenmesi - Yeni kültür, yapı ve insan kaynakları politikalarının gerekliliğinin vurgulanması ve bunların gerçekleştirilmesi

Bu aşama, birinci aşamadaki faaliyetlerin üzerine kurulmuş bir süreç olup oldukça önemlidir. Bu aşamanın yani entegrasyon sürecinin etkili olabilmesi için temeli birinci aşamada atılan entegrasyon planlarının iyi şekilde hazırlanmış olması gerekmektedir. Birleşme ve satın almaların %80'ninde entegrasyon planının icra edilmediği bulunmuştur (Charman, 1999; Habeck, 1999).

Ayrıca Tablo 5.4'de yer alan insan kaynakları uygulamalarına birleşme veya satın almanın çalışanlara duyurulması da eklenebilir.

Watson Wyatt'ın 2000 yılında yaptığı araştırmada hangi insan kaynaklarının önemli ve kritik olduğunu gösteren sonuçlar Şekil 5.1'de gösterilmiştir.



Şekil 5.1 Beşeri Faaliyetin Kritik Olma Dağılımı, 2000

5.2.1 Birleşmenin/Satın Almanın Çalışanlara Duyurulması

Birleşme ve satın almalarda müzakere sürecinde bu durumdan çalışanların haberdar edilmemesi yani gizlilik, kritik bir faktördür. Çalışanların bunu daha önce öğrenmesi tüm şirket faaliyetlerini olumsuz etkileyebilmektedir. Gizli olmayan müzakere süreci sadece çalışanlarda endişe ve kaygı yaratmakla kalmaz, hem alıcı hem de hedef şirketin hisse fiyatlarının dalgalanmasına yol açabilir.

Yönetim için birleşme veya satın almayı çalışanlara ve topluma duyurmak için en uygun zaman anlaşmanın imzalanması aşamasıdır (Burke, 2001).

Çalışanlar birleşme veya satın almayı basın gibi dış kaynaklardan değil kendi yöneticilerinden öğrenmelidirler. Çalışanlar birleşmenin ilan edilmesinden hemen sonra birleşmenin amacı, nedeni ve ulaşılması gereken hedefler konusunda

bilgilendirilmelidir. Yönetimin bu konudaki inandırıcılığı, çalışanlarla o zamana kadar kurduğu diyaloga bağlıdır (Arslan, 2004).

5.2.2 Entegrasyon

Anlaşmanın imzalanmasından sonra entegrasyon süreci başlar. Birleşmelerde iki şirket bir şirkete indirgenirken satın almalarda eğer şirket varlığını tüzel kişiliği ile sürdüreceyse yeni yapının kurulmasına başlanır.

Yeniden yapılandırma entegrasyon ile karıştırılmamalıdır. Yeniden yapılandırma uzun bir prosesin bir parçasıdır. Yeniden yapılandırma anlaşılmasını kolaylaştırmak amacıyla değişim için personeli hazırlamayı, değişiklikler için bir takvim hazırlanmasını, değişikliklerin yapılmasını, tüm yapılarda yerleştirilmesini ve politika ve uygulamaların yeni operasyonlarla desteklenmesini kapsamaktadır (Schuler ve Jackson, 2001).

Zayıf bir entegrasyon süreci geçiren bir birleşme ve satın alma faaliyetinde aşağıdaki durumlar ortaya çıkabilir:

- Verimlilik, %50 oranında düşer.
- Liderliğin yıpranması, üç yıl içerisinde %47 oranında artar.
- Çalışan tatmini, %14 oranında azalır.
- Büyük birleşmelerin %90'ında başarısızlığa yol açan, beklenmedik karışıklıklar ortaya çıkar.
- Çalışanların %80'i, yönetimin ürün kalitesi ve insanlardan daha çok finansa yani mali konulara önem verdiğini hissetmeye başlarlar (Johnson ve Johnson Study, 2000).

Johnson ve Johnson'ın 2000 yılındaki aynı araştırmasının diğer sonuçları aşağıdaki gibidir:

- Sistematik ve net bir bütünleşme süreci, başarılı bir birleşme ve satın almanın kalbidir.
- Tüm birleşme ve satın almalar, günlük sistemler ve süreçler ile kilit sinerjiye ulaşma alanlarında entegrasyona ihtiyaç duymaktadır.
- Satın alınan veya birleşilen şirketin güçlü ve zayıf yönlerine göre birleşmenin nasıl olacağı ve ne şekilde şekilleneceğinin ortaya konması önemlidir.

- Entegrasyon çabaları, şirketlerin özelliklerine bağlı olarak değişmektedir.
- Kilit değerlere odaklanma becerisini sürdürme, entegrasyon sürecinin kritik bir parçasıdır.

General Electric Capital'da başarılı bir entegrasyona yardım eden çok önemli bir ders alınmıştır: yönetim yapısı, kilit roller, raporlama yönleri, geçici işten çıkarmalar gibi yeniden yapılanma ve entegrasyonun etkili olan diğer yönleri hakkında kararlar alınmalı, ilgililere duyurulmalı ve bu alınan kararlar birleşme anlaşmanın imzalanmasından hemen sonra mümkün olduğunca tamamlanmalıdır. Yavaş yavaş gelen değişimler, belirsizlik ve endişe, bir birleşme veya satın almayı güçsüzleştiren ve değer kaybetmesine neden olan temel unsurlardır (Ashkenas ve diğerleri, 2000).

Anlaşmanın ardından yeni insan kaynakları faaliyetlerini yürütecek Anlaşma Sonrası Entegrasyon Takımları kurulur. Birleşme süreçlerinden sorumlu bir lider seçilir ve lidere destek olacak bir Destek Birimi oluşturulur. Birleşme planına göre kimin hangi görevi gerçekleştireceği ve hangi Anlaşma Sonrası Entegrasyon Takım ile çalışacağı belirli olup bu çerçevede hareket edilir (Morosoni, 1999). Belirlenmiş ideal örgüt yapısı ve kültürünün oluşturulması faaliyetleri sorumlu kişilerce gerçekleştirilir.

Daimler Chrysler birleşmesinde 100'den fazla entegrasyon takımı oluşturulmuştur. Bu takımlar, her iki şirketin çeşitli fonksiyonel alanlarında ve organizasyonel seviyelerinde görevlendirilmiştir (Charman, 1999).

Birleşme veya satın alma anlaşmasından sonraki süreci yürütecek takımlar seçilmeden önce bunlardan sorumlu, insan kaynakları ile ilgili tüm konu ve uygulamaları yönetecek bir lider seçilmelidir.

Bu aşamanın başarısını etkileyen en kritik insan kaynakları konusu; entegrasyon takımlarının liderinin seçimidir (Ashkenas ve Francis, 2000). Entegrasyon liderini destekleyen entegrasyon takımlarıdır (Marks ve Mirvis, 2000).

Entegrasyon takımı liderinin, takıma kılavuzluk edeceği önemli konular aşağıdaki gibidir:

- Şirket liderlerinin büyük bir kısmını elde tutmak,
- Çalışanların büyük bir kısmını elde tutmak ve
- İş hedeflerine kısa zamanda ulaşmaktır (Schuler ve Jackson, 2001).

Johnson ve Johnson'ın 2000 yılında yaptıkları araştırmasından elde edilen sonuçların entegrasyon lideri için önerdiği bazı hususlar vardır. :

- Sadece birleşme veya satın almaya odaklanacak özel bir entegrasyon liderine sahip olmak önemlidir.
- Bu lider, görevini yerine getirirken aynı zamanda başka bir görevde çalışmamalıdır.
- Bu lider, anlaşma ekibi ile yeni şirketin yönetimi arasında süreklilik olmasını sağlamalıdır.
- Bu kişi, şirket üst yönetim komitesinin bir üyesi olabilir.

Bir entegrasyon liderinin rolleri, aşağıdaki roller ile benzer olacaktır (Johnson ve Johnson Study, 2000):

- Proje Yöneticisi
- İletişimci
- Danışman
- Avukat
- İlişki Kurucu
- Kolaylaştırıcı
- Takım Lideri
- Ombudsman
- Müzakereci

Başarılı liderler, kültürel farklılıklara duyarlı, açık fikirli, esnek, her iki şirketin güçlü ve güçsüz yönlerini fark edebilen, kilit çalışanları elde tutmaya kendini adanmış, iyi bir dinleyici, vizyon sahibi, dikkat dağıtan şeyleri süzebilen ve Ar-Ge ve müşteri arabirimi gibi kaynaştırıcı kilit iş değerlerine odaklanabilen birisi olarak tanımlanabilir (Johnson ve Johnson, 2000).

Ayrıca bu lider, zor kararlar vermekte tereddüt etmeyen, anlaşmazlıkların üstesinden gelebilen, farklı işlevler ve yönetim düzeyleri arasında çalışabilen bir kişi de olmalıdır. Unutulmaması gereken temel hedef, bütünleşme liderliği yeni kurumun sürdürülebilir gelişmesine yönelik olması ve uzun vadeli uygulanmasıdır.

Eğer bir birleşme veya satın almada net olmayan veya var olmayan bir liderlik varsa, sonuç belirsizlik, kontrolsüzlük ve önemli kararların alınmasının ertelenmesi olmaktadır. Güçlü liderlik birleşme ve satın almanın başarısı için gerekli şart belki de en önemli başarı faktörüdür. (Schuler ve Jackson, 2001).

Yeni iş liderinin yerine getireceği bazı temel görevler aşağıda belirtildiği gibidir:

- Yapı ve stratejiyi sağlamak,
- Değişim sürecini yönetmek,
- Kilit çalışanları motive etmek ve elde tutmak ve
- Tüm hissedarlarla iletişim kurmaktır (Schuler ve Jackson, 2001).

5.2.3 Kilit Çalışanları Elde Tutma

Yapılan araştırmalar göstermiştir ki beşeri problemler, birleşmelerin başarısızlığındaki en büyük etkidir. Entegrasyon sürecinin sonunda yerinde kalması istenilen insanların garantiye alınması zorunludur. Bu da birleşmenin türüne göre uygulanmış bir personel seçim sürecinin en iyi şekilde uygulanması anlamına gelmektedir (Schuler ve Jackson, 2001).

Günümüzde birleşme ve satın almalarda şirketler kilit çalışanları elde tutmak için aşağıdaki uygulamaları gerçekleştirmektedir:

- Kilit çalışanlar ile finansal anlaşmalar yapılabilir. Burada çalışanlara ücretin dışında şirket hisselerinden önerilebilir.
- Kilit çalışanlara çeşitli ikramiyeler verilebilir. Birleşen şirketlerin bazıları, özel bir proje tamamlanıncaya kadar ya da bir birleşme sırasında şirkette kalmaları için çalışanlara ücretlerine ilave olarak ekstra para önermektedirler. Örneğin Florida Power adlı bir şirket ve Carolina Power & Light şirketi ile birleşeceği yıl içinde kilit çalışanları elde tutmak için elde tutma ikramiyeleri dağıtmıştır.
- Kilit çalışanlar ile iş sözleşmesi imzalanabilir. Sözleşmeler anlaşmadan hemen önce imzalanır (Schuler ve Jackson, 2001).

5.2.4 İletişim

Johnson ve Johnson'ın 2000 yılında yaptıkları çalışmada iletişim ile ilgili olarak ortaya çıkan bazı sonuçlar aşağıdaki gibidir:

- İletişim, kritik öneme sahiptir.
- İletişim, etkili bir şekilde gerçekleştirildiği yerlerde başarı için oldukça pozitif sonuçlar elde edilir.
- İletişimdeki bilginin doğru olması iletişimin başarısı için çok önemlidir.

İletişim eksikliği, şirkette karışıklığa neden olarak verimliliğin düşürmesine neden olur. Çünkü çalışanlar sürekli olarak yeni yapıda fonksiyonların nasıl olacağını öğrenmeye çalışırlar ve yüksek belirsizlik de moral düşüklüğüne neden olmaktadır.

İletişim sürecini etkin bir şekilde yönetmek, kilit çalışanları kaybetmemek ve motive etmek için önemli yollardan biridir. Bu ayrıca değişim süreci içinde ve entegrasyonun başlangıç evresinde kritik bir rol oynamaktadır. İletişim süreci çok çeşitli şekillerde olabilmektedir. Birleşen şirketler, dedikoduyu dağıtmak ve askıda bekleyen değişiklikler konusunda çalışanların güncel bilgiye sahip olmaları için internet, şirket içi intranet ve elektronik posta sistemini kullanabilirler. Bazı şirketler çalışanları ile tek tek ve yüz yüze konuşmaktadır (Schuler ve Jackson, 2001).

1990 yılında birleşen Glaxo ve Wellcome şirketlerinin birleşmesinde yönetim, iletişim stratejisini, çalışanları birleşme hakkında sürekli bilgilendirmeye dayandırmış ve on beş günde bir yayımlanmak üzere tüm çalışanlarına yönelik “Synergy” adlı bir bültenin yanında, araştırma-geliştirme bölümüne yönelik olarak “Helix” adlı haftalık bir bülten hazırlamış; yüz yüze iletişimi güçlendirmek ve çalışanları rahat bir ortamda bilgilendirmek için her hafta yöneticiler ve çalışanları bir araya getiren toplantılar düzenlemiştir (Arslan, 2004).

5.2.5 Motivasyonun Yüksek Tutulması

Cisco ve General Electric gibi şirketlerde, kilit çalışanları ve yetenekleri elde tutmak üst yönetim için genelde en önemli meseledir. Birleşme ve satın alma bu şirketlerde duyurulduğunda, bütünleşme için en önemli sebep olan şirketlerin doğal yeteneğini elde tutmak ilk sıradaydı (Nee, 2001).

1992 yılında birleşen Midland Bank ve HSBC Holding, geçiş sürecinde çalışanların motivasyonunu korumak için aşağıdaki üç temel yolu ilke edinmiştir (Kerr, 1996):

- Her yeni kararı, çalışanlara yazılı olarak bildirmek,

- Her dedikoduya cevap vermemek, ancak yanlış anlamaları önleyecek düzeyde müdahale etmek ve
- Kilit elemanlara özel önem vermek.

Bunların dışında yapılan başka uygulamalar da vardır. Bunlar; tüm çalışanların eş zamanlı bilgilendirilmesi, boş kadrolar için şirket içi kaynaklardan yararlanılması, çalışanlar ile yöneticilerin daha fazla ilgilenmesidir.

5.2.6 Yeni Örgüt Kültürünün Oluşturulması

Gerek örgüt kültürünün ne anlama geldiği ve nasıl tanımlandığı, gerekse nasıl ölçüleceği ve değiştirilebileceği konularında pek çok araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmalar vasıtasıyla, örgüt kültürünün kapsamı ve anlamı ile birlikte nasıl ölçülebileceğine dair çeşitli bilgilere ulaşılmış, örgüt kültürü değişiminin sağlanmasının ne kadar güç ve zahmetli olduğu anlaşılmıştır (Clement, 1994).

DaimlerChrysler birleşmesinde, kültürel farklılıkları önceden bilmek ve bu farklılıklara göre hareket etmek, uzun vadede yönetimin istedikleri hedeflere ulaşmalarını sağlamıştır (Andrews ve Bradsher, 2000).

Şirket kültürlerinin birbiriyle uyumlu hale getirilmesinde entegre edilmesi zor bazı örgütsel özellikler vardır. Bunlar:

- Organizasyonel yapı (hiyerarşik yapı – katılımcı yapı),
- İlişkiler,
- Ücret sistemi,
- Yönetim anlayışı,
- Karar alma süreçleri ve
- İletişimdir.

Birleşme ve satın almalarda, çalışanlar öncelikle iki şirket arasındaki kültür farklılığına yoğunlaşır ve eleştirmeye başlarlar. Bunun anlamı ise artık bir “biz” ve “onlar” grubu oluştuğudur.

Yeni bir kültür oluşturulmasında hayati önem taşıyan on unsur vardır. Bunlar:

- İşe bağlılık,
- İş arkadaşlarına bağlılık,

- Otonomi,
- Danışman desteği,
- Görev oryantasyonu,
- İş baskısı,
- Açıklık,
- Kontrol,
- Yenilik ve
- Fiziki konfor (Veninga, 1990).

Yumuşak ayrıntılı incelemenin (soft due diligence) bir unsuru olan kültürel değerlendirmeler gittikçe yaygınlaşmaktadır. Kültürel değerlendirme, liderlik tarzları, paydaşlara verilen değer, riske dayanıklılık, bireysel performansa karşın takım çalışmasına verdikleri değer gibi konuları içeren tarafların yaşam felsefelerini ve değerlerini tanımlamak, değerlendirmek ve dikkate almaktır (Numerof ve Abrams, 1998).

5.2.7 Bilgi ve Öğrenmenin Paylaşımı

Bu aşamadaki son insan kaynakları konusu öğrenme ile bilgi paylaşımı ve akışı için politika ve kuralların oluşturulması ihtiyacıdır. Kazanılan tecrübelerin paylaşımı, entegrasyonun değerini arttırmakta ve başarı olasılığını geliştirmektedir.

Forumlar ve intranet, şirketlerin bilgiyi paylaşmak için kullanabileceği araçlardır. Değerlendirme, çalışanları paylaşımda ödüllendirme, esneklik, geliştirme ve uzun dönem oryantasyon gibi insan kaynakları politika ve uygulamaları bilgi paylaşımı ve öğrenmeyi sağlamlaştırmada yardımcı olmaktadır (McGill ve diğerleri, 1992).

5.3 Güçlendirme ve Yeni Şirketi Değerlendirme

Üç evreli model çerçevesinde güçlendirme ve yeni varlığı değerlendirme aşamasının insan kaynakları konuları ve uygulamaları Tablo 5.5’de gösterilmiştir.

Tablo 5.5 Güçlendirme ve Yeni Varlığı Değerlendirme İnsan Kaynakları Konu ve Uygulamaları, 2001

İNSAN KAYNAKLARI KONULARI	İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI
- Liderliğin ve kadrolaşmanın güçlendirilmesi - Yeni yapıların ve stratejinin değerlendirilmesi - Yeni kültürün değerlendirilmesi - Yeni insan kaynakları planlarının değerlendirilmesi - Paydaşların çıkarlarının değerlendirilmesi - Süreçten sağlanacak öğrenmenin değerlendirilmesi	- Yeni oluşan yapıda seçici bir liderlik ve kadrolaşmanın gerekliliğinin kabul edilmesi - Yeni yapının oluşturulması ve değerlendirilmesi - İki kültürün bütünleştirilmesi ve yeniden değerlendirilmesi - Pay sahiplerinin çıkarlarının tanımlanıp tatmin edilmesi

İnsan kaynakları biriminin görevi birleşme ve satın almalarındaki birleşmeden sonra da devam eder. Entegrasyonun ardından yapının, sürecin en başında belirtilen birleşme nedenlerine ne kadar hizmet ettiği değerlendirilmelidir. Öncelikle çalışan memnuniyeti hem kültürel hem de operasyonel anlamda ölçülmelidir. İnsan kaynakları biriminin politika, plan ve uygulamalardaki başarısı değerlendirilmelidir. Bu önemli bir değerlendirmedir ve yapılması gereklidir. Çünkü sonuçların ölçülemediği uygulamaların, doğru ve yerinde olup olmadığı öğrenilemez. Bu da ileriki dönemlerde insan kaynakları birimine rehberlik edecektir.

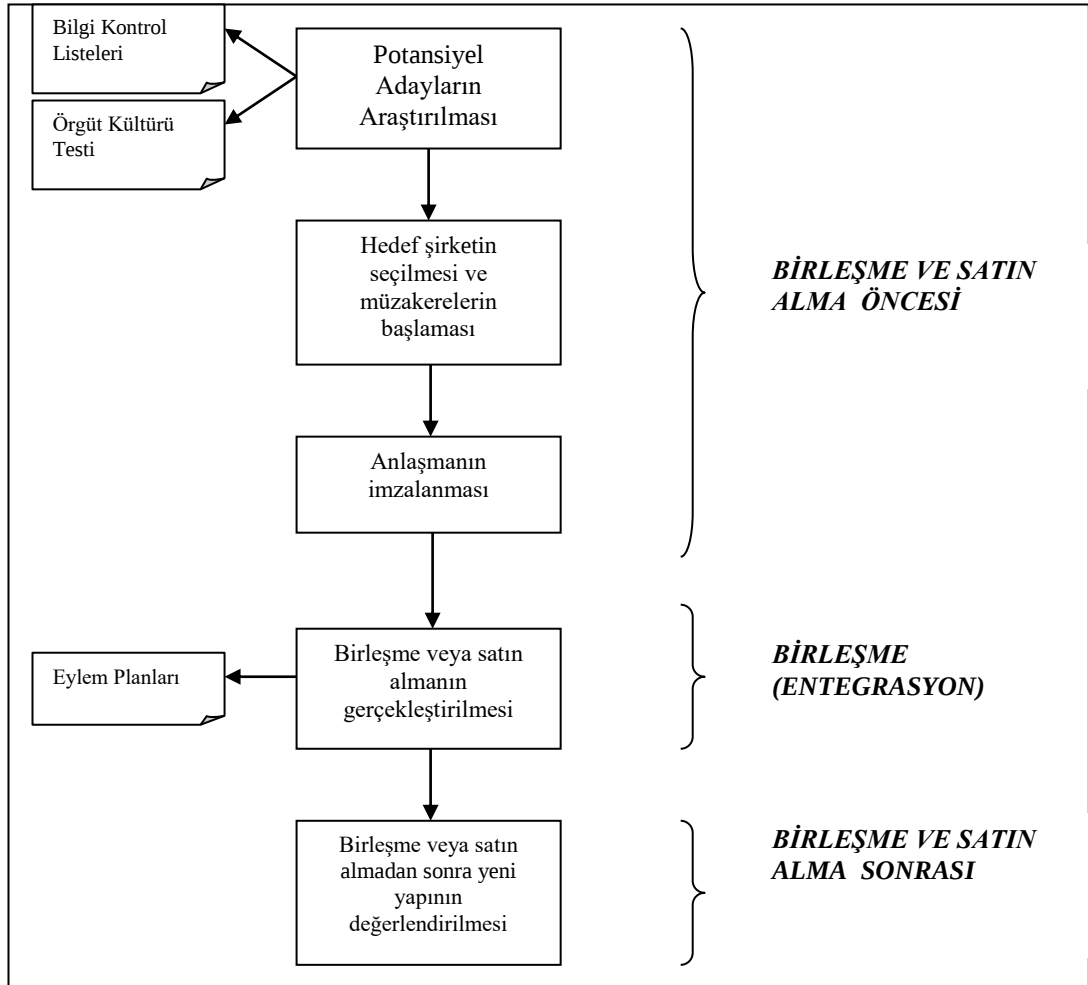
Yukarıdaki tabloda da açıklandığı üzere burada sadece üst yönetimin ve çalışanların sağladıkları faydalar ve onların tatmin dereceleri değil paydaşların sağladıkları faydalar ve onların tatmin dereceleri de ölçülmelidir. Değerlendirme sonucunda ortaya çıkan sonuçlara göre yeni uygulamalar gerçekleştirilmelidir. Bu değerlendirmenin sonucunda yeni oluşumu güçlendirmek, yani sinerjiyi yakalar hale getirmek için tekrar birleşme ekipleri kurulabilir.

6. BİRLEŞME VE SATIN ALMALAR İÇİN BİR MODEL ÖNERİSİ

Birleşme ve satın alma uygulamaları ile ilgili literatürde yer alan bilgiler ve veriler doğrultusunda uygulanabilecek bir model, aşamaları ve aşamalarda kullanılabilecek çeşitli araçlar aşağıdaki bölümlerde anlatılmıştır.

6.1 Model Akış Şeması

Şekil 6.1’de yer alan akış şemasında da görüldüğü üzere birleşme ve satın almaların üç temel evresi vardır. Bunlar: birleşme ve satın alma öncesi, birleşme ile birleşme ve satın alma sonrasıdır.



Şekil 6.1 Birleşme ve Satın Alma Evreleri Akış Şeması

Üç temel birleşme ve satın alma evresinde gerçekleştirilecek olan çeşitli insan kaynakları faaliyetleri vardır. Bu insan kaynakları uygulamaları, materyalleri ile beraber ilerleyen bölümlerde belirtilmiştir.

6.2 Birleşme ve Satın Alma Öncesi Evresi

Birleşme ve satın alma öncesinde evresinde gerçekleştirilmesi gereken tüm fonksiyonlar için geçerli üç temel faaliyet vardır:

- Birleşme/Satın alma sebeplerinin tanımlanması
- Hedef şirket seçiminin yapılması
- Birleşme/Satın alma sürecinin planlanması

Gerçekçi nedenleri olan, iyi analiz sonucunda doğru hedef şirketin seçildiği ve sürecin iyi planlandığı bir birleşme ve satın almanın, insan kaynakları açısından başarılı olma olasılığı yüksek olacaktır. İnsan kaynakları açısından başarılı olan bir birleşme ve satın almanın hiç kuşkusuz mali açıdan da başarılı olma şansı artacaktır.

6.2.1 Birleşme/Satın Alma Sebeplerinin Tanımlanması

Birleşme ve satın alma faaliyetinde bulunan şirketlerin tümünün mutlaka birleşme ve satın alma nedenleri olacaktır. Önemli olan bu nedenlerin ne kadar ileriye dönük ve ne kadar gerçekçi olduğudur.

Birleşme ve satın alma, bir dış büyüme stratejisi olduğundan temelini şirketlerin stratejik planlarından alan bir unsurdur. Birleşme ve satın almanın nedenleri şirketlerin stratejik planları ile ilgilidir.

Birleşme ve satın alma uygulamasına başlanmadan önce sebeplerin, varılmak istenen yerin ve hedeflerin net olarak ve mümkün olduğunca erken ortaya konulması gerekmektedir.

Bu yaklaşım, ayrıntılı inceleme evresinde öncelikle hangi konulara odaklanılması gerektiği konusunda şirkete önemli ipuçları vererek doğru hedef şirketin seçim şansını arttıracak ve birleşme ve satın alma sürecinin en iyi şekilde planlanmasını sağlayacaktır. Bu da şirkete büyük bir avantaj sağlayacaktır.

Birleşme ve satın almanın nedenleri ve hedefleri tanımlamak ve çalışanlara benimsetmek öncelikli olarak şirketin üst düzey yöneticilerinin görevidir. Üst

yönetim çeşitli iletişim yollarını kullanarak bunları çalışanlara duyurmalı ve faydası konusunda çalışanları ikna edebilmelidir. Bu konuda üst yönetime destek olacak birim ise insan kaynakları veya danışmanlık şirketi olabilir. Kullanılabilecek ilk iletişim aracının sözlü yani yüz yüze iletişim olması etkili olacaktır. Sözlü iletişimin dışında genelge, bülten, e-mail, panolara asılan belgeler gibi çeşitli yazılı iletişim araçları ile şirket web sayfası ve internet gibi araçlardan da faydalanabilir.

6.2.2 Hedef Şirket Seçimi ve İnsan Kaynakları Politikalarının Belirlenmesi

Birleşme öncesi evresinin faaliyetlerinden biri olan bu aşamada üç temel uygulama vardır. Bunların ilki şirketin insan kaynağı hakkında veri sağlayacak ayrıntılı incelemenin yapılmasıdır. Diğerleri ise örgüt kültürünün tanınması ve insan kaynakları politikalarının belirlenmesidir. İlk iki uygulama ile hedef şirketin seçimi etkili bir şekilde gerçekleştirilebilir.

Bu aşamada ayrıntılı inceleme sürecini ve örgüt kültürlerinin tanınması sürecini yönetecek bir veya birden fazla birleşme/satın alma ekipleri kurulabilir.

Bu ekiplerde yer alacak kişiler, birleşmelerde her iki şirketin insan kaynakları çalışanları, satın almalarda ise özellikle alıcı şirketin insan kaynakları çalışanları ile konuyla ilgili danışman firma uzmanları olabilir. Verileri toplarken objektifliğin sağlanması açısından ekiplerde her iki şirketin çalışanlarına ek olarak danışmanlık firmalarından katılımcıların da olması sürecin başarısı için önemli bir faktördür. Bu ekiplerin liderliğini üstelenecek, anlaşma imzalanıncaya kadar olan süreçleri yönetecek ve sonuçlandıracak, birleşme ve satın almalar konusunda bilgi ve deneyim sahibi bir üst düzey insan kaynakları yöneticisinin seçilmesi ve gerekli yetkilerin verilmesi gerekmektedir. İyi bir lider seçimi, iyi bir ekibin kurulmasını sağlayacak ve böylece birleşme ve satın alma öncesi süreçlerinin etkili şekilde gerçekleştirilmesi mümkün olacaktır.

6.2.3 Ayrıntılı İnceleme

Şirket birleşme ve satın almalarının başarı ve başarısızlığı konusunda da belirtildiği gibi şirketlerin hatalarından biri, insan kaynakları birimini ayrıntılı inceleme safhasına dahil etmemeleri ve insan kaynakları birimine birleşme ve satın almalarda danışmamalarıdır. Oysa birleşme ve satın almalarda birleşme öncesinde insan kaynaklarının biriminin devreye sokulması ve ayrıntılı inceleme sürecinin insan

kaynakları uzmanları tarafından gerçekleştirilmesi birleşme ve satın almaların başarısını önemli ölçüde etkileyecektir

Ayrıntılı inceleme süreci daha önceki bölümlerde de değinildiği gibi birleşilecek veya satın alınacak hedef şirket adayları hakkında veri toplandığı, bu verilerin analiz edilerek bilgiye dönüştürüldüğü bir süreçtir.

Ayrıntılı inceleme süreci, sadece hedef şirketin verilerinin incelenmesi değil, hedef şirketin de kendini satın almak ya da kendisi ile birleşmek isteyen şirket hakkında inceleme talep edebileceği bir süreçtir. Bu istek entegrasyonun başarısına önemli katkı sağlayabilir, çünkü şirketler entegrasyon sürecine birbirlerini daha iyi tanıyarak girerler ve bu da insan kaynağı ile ilgili pek çok problemi bertaraf edebilir. Yaygın olan sadece hedef şirket üzerinde alıcı şirketin ayrıntılı inceleme yapmasıdır. Özellikle Türkiye’de bu oran oldukça yüksektir. Hedef şirketin ayrıntılı inceleme sürecini gerçekleştireceği birleşme ve satın almalar, zaman ilerledikçe iş dünyasındaki değişikliklere paralel olarak ve bu konudaki bilinçlenmenin artmasıyla birlikte yoğunluk kazanacaktır.

Ayrıntılı inceleme sürecinde elde edilen veriler ve sonuçlar, entegrasyon sürecinde her iki taraftaki şirket için yol gösterici bir rehber niteliğinde olacaktır. Dolayısıyla bu süreç, titizlikle yapılması gereken kritik bir süreçtir. Objektifliğinin artırılması için danışman firmalarca yapılması daha uygun olabilir.

Ayrıntılı inceleme aşamasında bilgi kontrol listeleri, birleşme takımı üyeleri tarafından kullanılır. Elde edilen verilerle insan kaynağı ile ilgili kıyaslamalar ve tespitler yapılarak entegrasyon planının temelini oluşturacak raporlar hazırlanır. Bu aşamada hazırlanan analiz raporları, karar süreçlerinde oldukça etkili olmaktadır.

Ayrıntılı inceleme sürecinde veri toplamak için kullanılan çeşitli bilgi kontrol listeleri (check list) vardır. Bunların insan kaynakları için genel durumu yansıtan örneği Ek A.1’deki Ayrıntılı İnceleme Safhası Bilgi Kontrol Listesi adı altında verilmiştir. Bu listelerde çeşitli ana başlıklar altında hedef şirket için ayrıntılı inceleme sürecinde gerekli bilgiler toplanır ve şirketteki beşeri faktörlerle ilgili uygulama ve sistemler yazılı hale getirilir. Daha sonra elde edilen veriler, birleşme veya satın almanın içeriğine göre çeşitli durumlarda değerlendirilir. Bu durumlar ve yapılacak çalışmalar aşağıdaki gibi olabilir.

Hedef şirketteki insan kaynakları uygulamaları alıcı şirket ile aynı olacaksa; uygulamalar ve sistemler hakkında bir karşılaştırma yapılır, varsa boşluklar tespit edilir ve bu karşılaştırma sonuçlarından yola çıkılarak yapılacak çalışmalar, yapılacak faaliyetler genel olarak tespit edilir. Bu tespitler anlaşmanın imzalanması durumunda entegrasyon sürecinde uygulanır.

Hedef şirketteki insan kaynakları uygulamaları alıcı şirket ile aynı olmayacak ve aynen devam edecekse; veriler örgütsel bakış açısı ile değerlendirilerek alıcı şirketin istediği standartlarda olması için yapılacak çalışmalar genel olarak tespit edilir. Bu tespitler anlaşmanın imzalanması durumunda entegrasyon sürecinde uygulanır.

Ek A.1'deki ayrıntılı inceleme safhası bilgi kontrol listesinde yer alan çeşitli bakış açıları vardır. Bunlar:

- Organizasyonel Perspektif:
 - Şirket kültürü ile ilgili bilgiler
 - Yönetim yapısı ve yetkinlikleri
 - Organizasyon yapısı
 - Çalışan profili
 - Görev ve sorumluluklar (Görev tanımları)
 - Performans değerlendirme sistemi
 - Eğitim ve geliştirme faaliyetleri
 - Kariyer geliştirme ve yedekleme sistemi
 - İşe alım süreci
- Finansal Perspektif:
 - Ücret sistemi
 - Ücret artışları
 - Sosyal haklar ve ödemeleri (bayram, yakacak, evlilik, doğum, hastalık, v.b.)
 - İzin ve tatiller
 - İşten çıkarma politikaları
- Yasal Perspektif:

- İş akitleri
- Sendikal ilişkiler
- Taşeron uygulamaları
- Toplu iş sözleşmeleri
- Resmi kurumlar ile ilgili yükümlölükler

Uluslararası birleşme ve satın almalarda ayrıntılı inceleme döneminde ölkelerle ilgili çeşitli faktörleri de içinde barındıran daha kapsamlı bilgi kontrol listeleri kullanılabilir. Bunun sadece konuların yer aldığı Green'nin 1990 yılında yayınlanan kitabında yer alan bir örneği de Ek – A.2 'deki uluslararası birleşme ve satın almalara için bilgi kontrol listesinde yer alacak konular adı altında verilmiştir. Bu bilgi kontrol listelerinde ölkelerin ekonomik, demografik ve kültürel özellikleri ile hangi bilgilerin analiz edilmesinin gerektiği de yer almaktadır. Farklı ölkelerin gelişmişlik düzeyleri ve kültürleri birbirlerinden çok farklı şirketlerinin birleşme ve satın almalardaki insan kaynakları uygulamaları, aynı ölkede gerçekleştirilen birleşme ve satın almalardaki insan kaynakları uygulamalarından çok daha kritiktir ve bir danışmanlık şirketi ile planlanmalıdır. Uluslararası birleşme ve satın almalarda insan kaynağında ortaya çıkan problemler daha ciddi boyutlarda ve kompleks yapılarda olabilmektedir.

Ayrıntılı inceleme sonucunda bilgi kontrol listeleri sonucunda elde edilen bilgiler ile şirketler performans kriterleri, örgüt değerleri, müşteriye bakış açısı, iletişim tarzı gibi unsurlar arasındaki farklılıklarını daha net görebilirler. Farklılıkların farkında olmak ve bunları iyi yönetmek entegrasyon sürecinde avantaj sağlayacak ve sürecin başarısını da kuvvetlendirecektir.

6.2.4 Örgüt Kültürlerinin Tanınması

Örgüt kültürlerinin tespit edilmesi genelde ayrıntılı inceleme sürecinin bir parçasıdır. Ancak birleşme ve satın almalarda başarısızlıktaki en büyük etkenlerden biri olan kültür çatışmalarını önleyebilmek için örgüt kültürlerinin tanınması süreci bu çalışmada kapsamlı bir şekilde ayrı bir süreç olarak ele alınacaktır.

Birleşme ve satın almalarda başarısızlık sebepleri arasında ilk sırayı alanlardan biri şirket kültürlerinin birbiri ile uyumlu hale getirilmemesidir. Bu durumu bertaraf etmenin ilk adımı kültürleri iyi tanımak ve birleşmenin hazırlık aşamasında istenilen tür ve düzeyde kültürel bütünleşmeyi kararlaştırmaktır. Böylece iki kültür

fotoğrafından yola çıkılarak kültürler arasındaki farklılıklar ortaya çıkarılacak ve olası gerçekleşebilecek çatışmalar tespit edilebilecektir.

Örgüt kültürünü tanımak için mülakat yöntemi, anket yönetimi ve iş ortamına katılmak gibi yöntemler kullanılmaktadır. Bu yöntemlerden mülakat yöntemi için çalışanların her söylemek istediklerini söylememeleri; çalışma ortamın dahil olma için ise çalışanların çok fazla tedirgin olması gibi dezavantajları vardır. Anket veya soru formu dağıtılarak isim belirtmeden doldurulması daha avantajlı olabilir. Ancak anket yönetiminde bir şirketin kültürünü tamamen ortaya koymak güçtür; çünkü şirket kültürü daha yoğun olarak çalışanların tutum, davranış ve değerlerinde gizlidir ve bunu tespit etmek için yüz yüze görüşmek daha yararlı olmaktadır. Örgüt kültürünün tanımlanması çalışmada beklenen sonuç, örgütlerin kültürünün profili ya da örgüt kültür tipi ile örgütlerin benzerliklerini ve farklılıklarını ortaya koymaktadır. Birleşme ve satın almalarda şirket kültürlerini birbiriyle uyumlu hale getirmek için sadece hedef şirketin kültür profilini çıkarmak yeterli değildir. Alıcı şirket de kendi kültürünü bilmeli ve karşısındaki aday hedef şirketlerin kültürünü de kendi kültürüne göre değerlendirmelidir. Bu en sağlıklı kültür entegrasyonu olacaktır.

Şirketler katı bir yaklaşımla, istedikleri örgüt kültürünü hedef şirkete empoze etmeye çalışmamalıdır. Yaklaşım, dikkatlice planlanmış ve farklılıkları uzun vadede sinerji yaratmak ve birleşmenin veya satın almanın amacına yönelik hale getirmek şeklinde olmalıdır.

Birleşme ve satın alma sonrası örgüt kültürünün anlaşmadan önce belirlenmesi ve tarafların bu konuda uzlaşmaları, kültürel sorunların ortaya çıkma olasılığını ve oranlarını azaltmakta önemli rol oynamaktadır.

Şirketlerin örgüt kültürlerinin profilinin çıkartılması için öncelikle örgüt kültürünün boyutları belirlenmelidir. Bu boyutlar ve açıklamaları aşağıda belirtildiği gibidir:

- Liderlik: Liderlerin organizasyonu yönetmek, şirket kültürünü devam ettirmek ve bir model olarak görevini yerine getirme rolleri ile ilgili boyuttur.
- Yapı: Bu boyut, şirketin organizasyonel yapısının çalışanların hareketlerini ne derecede kısıtladığı ile ilgilidir. Bu kısıtlamalar için şirket kural ve prosedürlerin çalışan davranışları üzerindeki etkisi ile gücün organizasyonda ne derece yoğunlaştığına bakılabilir.

- Yenilik: Organizasyonun risk tercihi ile ilgili boyuttur. Yani organizasyonun risk alma, yenilik ve yaratıcılık konularında ne kadar istekli olduğunu ve bu konularda riski alma noktasında ne kadar cesaret sergilediğidir.
- Görev Performansı: Bu boyut, organizasyonun görev performansı üzerindeki vurgu derecesi ile ilgilidir. Bu vurgu ise iş odaklılık ve performansın ödüllendirilmesiyle görülebilir.
- Planlama: Organizasyonun açık hedeflere sahip olması, bu hedefler için planlama yapması ve bu planları izlemekte gösterdiği çabanın miktarıdır.
- İletişim: Mümkün olduğunca organizasyonun bütün seviyelerinde bilginin paylaşımı, talimatların yukarıdan aşağı akışı ve iletişimde söylenti ve dedikodunun önemi ile ilgili boyuttur.
- Çevre: Organizasyonun müşterilerinin ihtiyaçlarına ne kadar duyarlı olduğunun ve faaliyetleri ile etkilediği veya etkilendiği benzer organizasyonlar ile ilgili boyuttur.
- İnsancıl Çalışma Yeri: Organizasyonun bireylere ne kadar saygı gösterdiği ve ilgilendiği; işi yapanlar ile yaptırımlar arasındaki ayrımının boyutudur.
- Bireylerin Gelişimi: Çalışanların becerilerinin gelişimi için fırsatlar sağlama ve gelişimi kariyer ilerlemesi ile ödüllendirme konusunda organizasyonun sarf ettiği çabanın boyutudur.
- Girişteki Sosyalleşme: Yeni çalışanların adapte olma süresi, çalışanların organizasyonu ne derecede anladıkları, resmileşmenin boyutu ve sosyalleşme sürecinin etkinliğidir (Ashkanasy, Broadfoot ve Falkus, 2000).

Yukarıda yer alan örgüt kültürü boyutlarından yola çıkılarak örgüt kültürünün profilini çıkarmak amacıyla her boyutla ilgili en az üç soru belirlenmiş, sorular birleştirilerek bu evrede kullanılmak için bir Örgüt Kültürü Testi oluşturulmuştur. Ancak liderlik boyutu ile ilgili sorular testte yer almamıştır. Hazırlanan testin soruları, boyutlar ayrımına göre aşağıda verilmiştir.

Yapı:

- Prosedürler, çalışanların örgüt çıkarları için en iyi kararı vermelerine yönelik bir rehber niteliğindedir.

- Çalışanların görevleri çok belirgin olarak tanımlanmıştır.
- Çalışanlar işleri yaparlarken her zaman işle ilgili talimatlara uyarlar.
- Çalışanlar işlerin nasıl yapılacağını belirlemede özgürdürler.
- Çalışanlar işleri yapış şekillerinden ziyade asıl olarak sonuçlardan sorumludurlar.

Yenilik:

- Şirket, çalışanları ürün konusunda her zaman yeniliklere teşvik etmektedir.
- Şirkette iş yapış tarzındaki küçük hatalar, yeniliği teşvik etmenin bir bedeli olarak görülmektedir.
- Yeni ve geliştirilmiş iş yapma yolları, sürekli benimsenmektedir.
- Ürünlerde yenilik yaratma konusundaki çabalar, genellikle direnişle karşılaşmaktadır.
- Şirkete önemli yenilikler getiren çalışanlar, her zaman ödüllendirilmektedir.

Görev Performansı:

- Şirkette ödüllendirme şartlarının neler olduğu çalışanlar tarafından bilinir.
- Başlanılan projeler mutlaka sonlandırılır.
- Yetersiz performansa katı bir şekilde müdahale edilmektedir.
- Başarı ölçütleri belirli olup tüm çalışanlar tarafından bilinmektedir.
- Çalışanlar şirket performansı için tüm sorumluluğu birlikte paylaşan ortaklar gibi çalışmaktadırlar.

Planlama:

- Stratejik hedefler tüm çalışanlar ile paylaşılmaktadır.
- Tüm çalışanlar departman bazında iş hedeflerini çok iyi bilmektedirler.
- Çalışanlar öncelikli olarak bireysel hedef ve amaçlarını düşünmektedirler.
- Şirkette herkes tarafından benimsenmiş bir misyon vardır.
- Çalışanlar uzun dönemde başarı için ne yapılması gerektiğini bilmektedirler.
- Şirketin vizyonu çalışanları motive etmektedir.

- Hedef ve amaçları bilmek, çalışanların işlerinde başarı için hareketlerini yönlendiren baş faktördür.
- Çalışanlar, kendi işleri ile ilgili hedefleri kendileri belirlemektedirler.

İletişim:

- Bilgi, sadece ihtiyaç duyulduğunda paylaşılmaktadır.
- Bilgi, şirket içinde her kademedede sürekli paylaşılmaktadır.
- Anlaşmazlıklar, her zaman ”kazan - kazan” sonucu elde etmek için çözülmeye çalışılmaktadır.
- Çalışanlar, daima bir takımın üyesi gibi çalışmaktadırlar.
- Yöneticiler dedikoduya izin vermezler.
- Tüm çalışanlar birbirleriyle konuşup fikir alışverişinde bulunurlar.
- Ast – Üst ilişkisi genellikle resmidir.

Çevre:

- Müşterilerin ihtiyaçları şirketteki değişime önderlik etmektedir.
- Müşterilerle ilgili veriler, doğrudan şirket kararlarını etkilemektedir.
- Tüm çalışanlar, her zaman müşteri ihtiyaçlarını anlama yolunda çaba sarf etmektedirler.
- Rakipler ile şirket arasında ürün ve hizmet açısından sürekli karşılaştırma yapılmaktadır.
- Şirket olağanüstü durumlara karşı her zaman hazırdır.
- Sektörde gerçekleşen çeşitli olumsuz olayların şirkete etkisini azaltmak için daima zamanında önlem alınmaktadır.

İnsancıl Çalışma Yeri:

- Saygı ve takdir, çalışanlar arasında parasal ödüllerden daha değerli görülmektedir.
- Şirkette sadece başarılı bir işi yaptıranlar değil işi yapanlar da ödüllendirilmektedir.
- Çalışanların şirkette gelecek kaygıları yoktur.
- İnsana saygı şirketin temel ilkelerinden biridir.

- Çalışana ve çalışanın özel hayatına saygı şirketin temel ilkelerinden biridir.

Bireylerin Gelişimi:

- Çalışanların kariyerleri için şirket tarafından fırsatlar sağlanmaktadır.
- Çalışanların yetenekleri, şirketin rekabet gücünü artıracak önemli bir kaynak olarak görülmektedir.
- Çalışanların bilgi ve beceri gelişimleri için sürekli yatırım yapılmaktadır.

Girişteki Sosyalleşme:

- Yeni çalışanların diğerleri ile çabuk iletişim kurmalarını sağlamak için şirket tarafından gerekli ortamlar sağlanmaktadır.
- Her işe yeni başlayan için oryantasyon programı yapılmaktadır.
- Çalışanların birbirleriyle kaynaşmaları için gerekli çaba sarf edilmektedir.
- Şirket içi tüm yazışmalar belirlenmiş resmi formatlar ile yapılmaktadır.

Örgüt kültürü testinde yer alan sorularda çalışanlara şirketteki uygulamalar ile ilgili sorular yönetilmekte ve bunlara ne kadar katıldıkları beş dereceli bir ölçeğe göre sorulmaktadır. Ölçeğin ayrıntısı ise aşağıda yer almaktadır:

- Kesinlikle Katılmıyorum (1)
- Katılmıyorum (2)
- Kararsızım (Tarafsızım) (3)
- Katılıyorum (4)
- Kesinlikle Katılıyorum (5)

Test, her iki taraftaki şirket için uygulanmalıdır. Şirket kültürleri arasındaki farklılıklar böylece çok daha net olarak ortaya çıkacaktır.

Test sonuçları, soru bazında aritmetik ortalama alınarak, ortalamalar arasındaki farklara göre yorumlanabilir. Soru bazında aritmetik ortalamalara göre çizilen grafikler ile sonuçlar desteklenebilir.

Aday şirketler hakkında ayrıntılı inceleme ve örgüt kültürlerini tanıma süreci tamamlandıktan sonra üretim, satış, mali ve hukuksal diğer hususlar ile ilgili verilerin tümü birlikte değerlendirilerek hedef şirket, alıcı şirket üst yönetimi tarafından

belirlenir. Bu aşamada oluşturulan ve analiz edilen veriler karar mekanizmasında önemli rol oynamaktadır.

Hedef şirketin seçiminden sonra, anlaşma imzalanması öncesinde birleşme ve satın alma sürecinde uygulanacak insan kaynakları politikaları belirlenmelidir.

6.2.5 İnsan Kaynakları Politikalarının Belirlenmesi

Örgüt kültürleri belirlenip resimleri ortaya çıkarıldıktan sonra genel olarak belirlenen hedef şirket için birleşme ve satın alma sonrası örgüt kültürünün nasıl olacağı belirlenmeli ve mutabakat sağlanmalıdır. Yeni örgüt kültürü profiline göre insan kaynakları politikaları da şekillendirilmelidir.

Bu evrede belirlenecek insan kaynakları politikaları içinde yer alan konular aşağıda belirtildiği gibidir:

- Yeni organizasyon yapısını, pozisyonlar ve görev tanımları ile beraber belirlemek,
- İletişim stratejisini belirlemek,
- Kilit çalışanları ve onları şirkette tutmak için yapılacak faaliyetleri belirlemek,
- İşten çıkarma kriterleri ve çıkarılacak çalışanları belirlemek,
- Yeni ücret sistemi ve sosyal hakları belirlemek,
- Yeni performans değerlendirme sistemini belirlemek,
- Yeni oryantasyon, eğitim ve gelişim programlarının yapısını ve politikasını belirlemek ve
- Çalışanların motivasyonlarını yüksek tutmak için yapılacak faaliyetleri belirlemek.

Yeni organizasyon yapısı belirlendikten sonra organizasyonda kalma kriterleri de ortaya çıkmaktadır. Kimlerin yeni organizasyonda kalıp kalmayacağını belirlenmesi için kullanılabilecek kriterler aşağıdaki gibi olabilir:

- Verimlilik,
- Yüksek performans,
- Sahip olunan yetkinlikler,
- Güvenirlilik,

- Yeni kültüre uyum sağlayabilecek olmak, adaptasyon yeteneği,
- Etkili iletişim ve
- Yaptığı iş için ya da başka işler için potansiyele sahip olmak.

Yeni yapıda kimlerin kalacağı ve dışardan kimlerin geleceği belirlendikten sonra işten çıkarılacaklar da belirlenmiş olur. Bu süreç tüm birleşme ve satın almalar için kaçınılmazdır. Önemli olan bu sürecin çıkarılanlar, kalanlar ve şirket için en az zararlı sonuçlandırılmasıdır. Türkiye’deki önemli sorunlardan biri işten çıkarmanın profesyonelce yapılmamasıdır. İşten çıkarmak görünüşte en kolay yoldur ancak; hem işten çıkarılanlar, hem de kalanlar için en zarar verici seçenektir (Baltaş, 2001).

Ayrıca bu süreç çok objektif ve açık unsurlara dayandırılarak gerçekleştirilmelidir. Örgüt mensupları iş arkadaşlarının neden işten çıkarıldıklarını, aynı şeyin gelecekte kendileri için de geçerli olup olmayacağını bilmek isterler. Bu konuda tatminsizlikleri şirket performansında olumsuz sonuçlara yol açabilir (Arslan, 2004).

Kilit çalışanların birleşme ve satın almalarda özellikle işten ayrılmasının en önemli sebebi belirsizlik ve adaptasyon korkusudur. Dolayısıyla şirket, kilit çalışanları bir an önce belirlemeli ve onların ayrılmasını önlemek için çeşitli tedbirler almalıdır. Bu tedbirlerin en etkilisi de onlara iş garantisi verilmesidir.

İletişim stratejisinin de önceden planlanması gerekmektedir, bu strateji belirlenirken aşağıdakiler ilke edinilmelidir:

- Açık ve net bilgi vermek,
- Dürüst olmak,
- Çalışanların kaygılarını azaltmak,
- Çalışanların katılımlarını artırmak ve
- Tehdit edici olmayan bir üslup kullanmak.

Birleşme ve satın alma sırasında ve sonrasında hangi mesajların, kim tarafından verileceği, hangi iletişim kanallarının kullanılacağı insan kaynakları birimi tarafından planlanmalı ve belirlenmelidir. Zamanı ve içeriği doğru planlanmış yüz yüze görüşmeleri içeren, karşılıklı fikir alışverişlerinin yapıldığı toplantılar ile moral ve verimlilik düşüşünü engellenebilir.

İletişim stratejisinin içinde yer alacak çeşitli iletişim araçları aşağıdaki gibi olabilir:

- Basın konferansları
- Çalışan toplantıları
- İşletme içi tur görüşmeleri
- İnternet
- Intranet
- Personel gazetesi
- Bilgilendirme broşürleri
- İlan
- Sirküler
- Personel mektubu
- Şirket radyo veya televizyonu
- Tartışma organizasyonları
- İşletme videoları
- Elektronik posta gönderme
- Müşteri magazinleri
- Reklam kampanyaları

Farklı gruplar üzerinde doğru etki yaratacak iletişim araçları seçilmelidir. Bu gruplar ise kilit çalışanlar, diğer çalışanlar, hissedarlar, yatırımcılar, rakipler, müşteriler, piyasa yorumcuları ve medyadır.

Yönetim kurulu başkanı ve genel müdürden ilk kademe yöneticilerine kadar her grup liderine düşen görev yazılı iletişimden çok, karşılıklı, yüz yüze yapılan görüşme ve toplantılardır. Üstlerin adeta bir mentor veya koç gibi davranması, güven duyulan, sağlıklı, interaktif iletişimle birleşme sürecinde ortaya çıkan problemlere ortak çözümler bulunarak işgücünün bu dönemi en az zararla atlatmasına ve gerekli performansa ulaşmasını sağlamaktır (Sinangil, 2004).

6.2.6 Birleşme/Satın Alma Sürecinin Planlanması

Ayrıntılı inceleme evresinde veriler, anlamlı bilgilere dönüştürüldükten, örgüt kültürleri arasındaki fark ortaya çıkarıldıktan ve gerçekleştirilecek eylemler

planlandıktan, hedef şirket seçimi yapıldıktan ve insan kaynakları politikaları belirlendikten sonra müzakere süreci devam ederken birleşme ve satın alma sürecinin nasıl gerçekleştirileceği planlanmalı ve entegrasyon planı çıkartılmalıdır. Entegrasyon planı, ayrıntılı inceleme aşamasında bilgi kontrol listeleri ve örgüt kültür testinin sonuçlarından elde edilmiş verilerin analiz edilmesi ile oluşturulan Şekil 6-2’de örneği verilen eylem planlarından oluşmaktadır. Bu eylem planları insan kaynakları birimi tarafından birleşme ekipleri için hazırlanır. Eylem planlarının hazırlanması ile insan kaynakları uygulamalarının kimler tarafından ve ne zaman gerçekleştirileceği belirlenmiş olur. Üçüncü aşama olan birleşme ve satın alma sonrası aşamasında bu planlardaki zaman ve hedefteki sapmalar tespit edilir ve değerlendirilir.

Entegrasyon planı, anlaşmanın imzalanmasından hemen sonra birleşme ve satın almanın çalışanlara duyurulmasından başlayarak diğer insan kaynakları uygulamalarını kapsamalıdır.

Birleşmeyi gerçekleştirecek hangi ekipler kurulacak, ekiplerin ve sürecin lideri kim olacak, ekipler hangi konularda çalışacak, uygulamalar için hangi eylem planları oluşturulacak, süreçte rol alanların tavır ve davranışları neler olacak, entegrasyondan sonra durum değerlendirilmesi nasıl yapılacak gibi soruların cevabı bu planın içinde yer almalıdır.

Sadece iyi bir entegrasyon planı başarı için yeterli olmayabilir. Bu planda yer alacak ve eylem planlarını gerçekleştirecek insan kaynakları çalışanlarının yetkinlik, tutum, davranış ve uzmanlıkları çok önemlidir. Veri toplamak, uygulama yapmaktan daha az uzmanlık ve tecrübe gerektirmektedir. Dolayısıyla entegrasyon sürecinde yer alacak insan kaynakları çalışanlarının uzmanlık ve tecrübe düzeyleri kritik olup dikkatlice değerlendirilmelidir.

Charman, (1999) ve Greengard (2000)’n de belirttiği gibi entegrasyonların %80’i daha uygulama safhasında başarısız olmaktadır. Bu sonucu getiren faktörler; yetersiz yol haritası, insan kaynakları profesyonellerinin bu süreçlerde çok az yer alması, varolan insan kaynakları profesyonellerinin bu konuda deneyimsiz olmaları, süreçte yer alanların yeterli becerilere sahip olmamalarıdır.

Birleşme ve satın almalarda rol alacak insan kaynakları uzmanlarının sahip olması gereken çeşitli yetkinlikler vardır. Bunlardan bazıları aşağıda belirtildiği gibidir:

- Organizasyonel yapı analizlerini yönetebilmek,
- İki şirket arasında kültürel eşleştirmeyi yapabilmek,
- Kültürel çeşitliliği yönetebilmek,
- Değişimi teşvik etmek ve yönetebilmek,
- Değişimi kolaylaştırıcı olmak,
- Çalışanlara değişim ile başa çıkmaları için destek olmak,
- Öğrenme sürecini yönetebilmek,
- Strateji uygulayıcı olmak,
- İşbirlikçi olmak,
- Empati kurabilmek,
- Sosyal ilişkileri yürütmede etkili olmak,
- Etkili müzakere yapabilmek,
- Planlama becerisi iyi olmak,
- Analizci olmak ve
- İkna edici olmak (Schuler ve Jackson, 2001).

Eylem Plan No	Adımlar*	Sorumlu(lar)/ Ekip(ler)	İlgili Enstrümanlar/ Formlar**	Başlama Tarihi	Planlanan Bitiş Tarihi	Gerçekleşen Bitiş Tarihi	Zaman % Sapma	Varsa Hedef Sapması***	Başarıyı Değerlendirme Tarihi	Sonuç Değerlendirme

* Planlanan işleri gösteren akış şeması listeye eklenecektir.

** Adımlar gerçekleştirilirken kullanılan dokümanlar burada belirtilecektir.

*** Adımlar bölümünde belirtilen işlerin varsa hedeften sapmaların açıklamaları burada belirtilecektir.

Şekil 6.2 Eylem Planı Örneği

6.3 Birleşme – Entegrasyon Evresi

Şirketleri bütünleştirilmesi evresi, diğer birleşme ve satın alma evrelerine kıyasla oldukça yoğun ve karışıktır.

Birinci aşamadaki faaliyetler birleşme ve satın almanın oyununu kurarken, ikinci aşama bu oyunun hayata geçirilmesidir.

Entegrasyon evresi, anlaşmanın çalışanlara duyurulması ile başlar, işten çıkarmalar, yeni organizasyon yapısının oluşturulması, örgüt kültürlerinin bütünleştirilmesi, görev tanımlarının revize edilmesi, yeni personelin istihdam edilmesi, ücretlerin ve hakların düzenlenmesi gibi süreçlerle devam eder. Bu uygulamaların bazıları devam eden bölümlerde açıklanmıştır.

Entegrasyon sürecine başlanmadan önce öncelikli olarak bu aşamadaki insan kaynakları uygulamalarını gerçekleştirecek entegrasyon takımları ve bu takımların liderleri belirlenmelidir. Entegrasyon takımlarında yer alacak insan kaynakları uzmanları, uzmanlık alanlarıyla ilgili takımlarda yer almalıdırlar. İnsan kaynakları uygulamaları eylem planlarından oluşan birleşme/satın alma süreci planına göre verilen hedefler çerçevesinde gerçekleştirilir.

6.3.1 Birleşmenin/Satın Almanın Çalışanlara Duyurulması

Birleşme ve satın almanın duyurulması anlaşma ile eş zamanlı veya anlaşmadan hemen sonra yapılmalıdır.

Birleşme ilanından hemen sonra şirkette dedikodu ve söylentiler başlar. Burada yöneticilere ve insan kaynakları birimine önemli bir iş düşmektedir. Çalışanlar yöneticiler tarafından sürekli bilgilendirilmelidir. Özellikle kilit çalışanlarla yüz yüze görüşmeler yapılmalı. Yapılan toplantılarda çalışanlara söz hakkı verilmeli ve beklentileri öğrenilmelidir. Çalışanlara birleşme sürecinin nasıl yapılacağı açık ve net olarak aktarılmalıdır.

Personeli sempatik ve iyimser bir biçimde dinlemenin önemi yanında, birleşmenin işgücünü nasıl etkileyeceği de gerçekçi bir biçimde anlatılmalıdır. “Aynı işleri yapmaya devam edeceğiz.”, “İşiniz hakkında karamsar olmayın.” gibi sözler doğal olarak çalışanları inandırmaz (Arslan, 2001).

6.3.2 İşten Çıkarma ve Kilit Çalışanları Elde Tutma

Ayrıntılı inceleme sürecinde işten çıkarılanların planlanması yeni kurulacak organizasyon yapısına göre genel olarak yapılır ve anlaşmanın imzalanmasının ardından bu plan ilgili ekip tarafından detaylandırılarak sonuçlandırılır.

İşten çıkarma sürecini sonuçlandıran birim olan insan kaynakları birimi için zorlu bir süreçtir. Bu dönem çalışanlar için endişenin ve kaygının en fazla olduğu dönemdir. Dolayısıyla burada insan kaynakları çalışanlarının takındığı tutum ve davranışlar çok kritiktir. İnsan kaynakları çalışanlarının yaklaşımı daima belirsizliği ortadan kaldıracı ve endişeyi azaltıcı yönde olmalıdır.

Yeni organizasyon yapısına göre çalışanlar öncelikle kıdem ve geçmiş performanslarına göre değerlendirilir. Bugüne kadar gerçekleşen bazı birleşme ve satın almalarda işe son giren çalışanların ilk önce çıkarılması uygulanmış olup bu şirket performansı için olumlu etkiler yaratmamıştır ve yaratması da muhtemel bir uygulama değildir. Yapılması gereken, yeni yapıya göre iş analizi ve değerlemenin yapılması ve çalışanların şirkete sağladıkları katkının, ortaya çıkarılmasıdır.

Anlaşma sonrası yeni yapıda bir küçültmeye gidilecek ise işten çıkarmadan ziyade işten çıkmayı tavsiye eden başka uygulamalar vardır. Örneğin doğal küçültme bunlardan biridir. Doğal küçültme yolları erken emeklilik teşviki, yeniden eğitim, ücretli veya ücretsiz izin ve transferdir. Ayrıca bazı danışmanlık firmalarının verdikleri işten çıkarılanların yeniden başka bir şirkete yerleştirilmesi hizmetinde yararlanılabilir.

İşten çıkarılanlara ekstra ücret ödemeleri ve kıdem tazminatları, sigorta yardımları, psikolojik danışmanlık, çalışanın kendi işini kurması için borç verilmesi gibi insan kaynakları biriminin karar verdiği ve uyguladığı uygulamalar, birleşme ve satın alma sürecinde işten çıkarılanlara destek sağlamaktadır. Kıdem tazminatı ödenirken yaş ve cinsiyet ile özellikle kadın çalışanların evlilik durumu göz önüne alınarak fazla ödemeler yapılabilir.

Birleşme ve satın alma sürecinde çalışanlar ve müşteriler sürekli bilgilendirilmelidir. Birleşme çalışanlara duyurulduktan sonra toplantılar düzenlenir ve bundan sonra nelerin yapılacağı, nelerin hedeflendiği anlatılır. Çalışanlardan gelen sorular, belirlenmiş bir birim tarafından - bu ideal olarak insan kaynakları birimidir- endişeyi ortadan kaldıracak veya azaltacak şekilde cevaplanır.

Ayrıntılı inceleme evresinde tespit edilen kilit çalışanları elde tutmak için şirket tarafından çeşitli stratejiler belirlenmelidir. Kilit çalışanların ayrılması engellemek için şirketin oldukça erken davranması gerekmektedir. Kilit çalışanlar ile anlaşmadan hemen sonra diğer çalışanlara birleşme ve satın alma duyurulmadan önce masaya oturulmalıdır. Ücret ve haklarda artış, kademe yükseltme, özel finansal anlaşmalar ve hisse ortağı yapma gibi stratejiler uygulanabilir. Bu aşamada ilgili entegrasyon takımında yer alan insan kaynakları uzmanları için ciddi bir müzakere süreci söz konusudur.

6.3.3 Motivasyonu Yüksek Tutmak

Entegrasyon sürecindeki önemli insan kaynakları araçlarından biri de iletişimdir. İletişim çalışanlarda birleşme ve satın almadan dolayı ortaya çıkan stres ve gerginlik durumunun önlenmesinde kritik bir öneme sahiptir.

Sadece çalışanlarla etkili iletişim değil, müşteriler, tedarikçiler ve hissedarlar ile de etkili iletişim kurulmalıdır.

Birleşme öncesi devrede planlanan iletişim planına göre insan kaynakları birimi tarafından gerekli iletişim kanalları belirlenmiş gruplar üzerinde kullanılmalı ve iletişim süreci dikkatlice takip edilmelidir.

İletişimin bir diğer boyutu da çalışanın motivasyonunu olumlu yönde etkileyecek şekilde kullanılmasıdır. Bu çalışanların motivasyonun korunması anlamına gelmektedir. Entegrasyon takımlarından birinin görevi çalışanların motivasyonunu yüksek tutmak olabilir. Bunun içinde çeşitli iletişim araçlarından yararlanılabilir. Bu aşamada sadece insan kaynaklarına değil yöneticilere özellikle orta ve üst düzey yöneticilere önemli roller düşmektedir.

6.3.4 Yeni Örgüt Kültürünün Oluşturulması

Birleşme ve satın almaların türüne göre şekillenen örgüt kültürü için, anlaşma öncesinden kararlaştırılmış bir plan mutlaka olmalıdır. Bu plana göre örgüt kültürlerinin birleştirilmesi ve yeni örgüt kültürünün oluşturulması faaliyetleri başlamalıdır.

Oluşturulan yeni misyon, yeni şirket adı, yeni logo tek başlarına yeni kültür oluşturmaz. Bazı çalışanlar yeni kültüre direnç gösterirler ve eski şirket kültürlerini

devam ettirmeye çalışırlar ki bu da birleşme ve satın almalarda görülen kaçınılmaz bir tutumdur.

İki örgütün kültürel birleşmesinde en çok uygulanan yöntemlerden biri de bağımsız danışmanlardan yararlanmaktır. Bağımsız danışman her iki şirketin kültürüne daha objektif bakabilmektedir. Böylece süreç daha objektif ve ön yargısız gerçekleşmektedir.

Birleşme öncesi evrede örgüt kültürlerinin tanınmasından sonra ortaya çıkan, istenilen kültür profili ile aradaki farklılıkların birleşme ve satın almanın amacına hizmet etmesi için en iyi şekilde entegre etmek ve gerekli faaliyetleri gerçekleştirmek gerekmektedir.

Örgüt kültür profillerinin tanınmasından sonra varılmak istenen nokta için çeşitli eylem planları yapılmalıdır. Bu eylem planları yapılırken Şekil 6.2’de yer alan eylem planı örneği kullanılabilir. Bu plan ve format üzerinden kültürlerin entegre edilmesi ile ilgili süreçler kolaylıkla sürekli takip edilebilir ve sürecin değerlendirilmesi yapılabilir.

Yeni örgüt kültürünün oluşturulmasında veya örgüt kültürlerinin entegre edilmesinde bu süreçte rol alacak insan kaynakları uzmanları ve yöneticiler için en önemli araç etkili iletişimidir. İletişim şirket için büyük avantajlar sağlayabilir. Hangi eylemin ne zaman, kim tarafından, ne şekilde gerçekleştirileceği, tutum ve davranışların neler olacağı soruları çok kritik bir öneme sahiptir.

6.4 Birleşme/ Satın Alma Sonrası Evresi

Birleşme ve satın alma entegrasyon evresinden sonra yeni organizasyonun, yeni yapının ve yeni kültürün değerlendirilmesi yani organizasyonun yeni şekliyle ihtiyaçları karşılayıp karşılamadığının, şirketin stratejilerini tam olarak destekleyip desteklemediğinin sürekli gözden geçirilmesi ve gerekirse düzeltici önlemlerin alınması gerekmektedir.

Bu evrede entegrasyon takımları dağılmış durumda olmasında rağmen ihtiyaç duyulduğunda yeniden oluşturulabilir.

Entegrasyon yani şirketlerin bütünleştirilmesi sürecinde alınan tüm eylemlerin, eylemin veya uygulamanın niteliğine göre ne kadar zaman sonra değerlendirilmesi

gerektiği eylem planında belirtilmelidir. Böylece insan kaynakları birimi, uygulamaya göre şirketin yani yeni yapının bir durum değerlendirmesini insan kaynakları aısından yapabilir. Birleşme evresinde gerçekleştirilen insan kaynakları uygulamalarının başarısı veya performansı iki aıdan değerlendirilebilir. İlki zaman, diğer ise hedeflenen uygulamaya, sonuca ulaşmadır. Dolayısıyla birleşme ekiplerinin ve insan kaynakları biriminin performansı, zamanda ve hedefteki sapmalar ile ölçülebilir. Bu değerlendirme öncelikle birleşme ve satın alma sürecinden sorumlu lider, şirket üst yönetimi ve insan kaynakları birimi yöneticisi tarafından yapılmalıdır.

Yeni yapıda özellikle değerlendirilmesi gereken çeşitli temel unsurlar vardır. Bunlardan bazıları:

- Yeni yapıların ve stratejinin değerlendirilmesi (İstenilen yapıya ulaşp ulaşmadığına dair unsurdur)
- Yeni insan kaynakları politikasının ve uygulamaların başarısının değerlendirilmesi
- Çalışan motivasyonun değerlendirilmesidir.

Bu temel hususların değerlendirilmesindeki en etkili yöntem anket yöntemidir. Özellikle çalışan motivasyonun ve insan kaynakları uygulamalarından memnuniyetin değerlendirilmesinde çeşitli iç müşteri memnuniyeti anketleri kullanılabilir. Ayrıca memnuniyet ölçen bu anketler, çalışanlara şirket tarafından değer verildikleri hissini kolayca verebilmektedir. Yani uygulamalardaki başarının çalışanın kendisine sorulması, çalışan tarafında onun önemsenmesi ve değer verilmesi anlamına gelmektedir.

Birleşme ve satın alma sonrasında yapılan sonuç değerlendirmeler, çıkarılan dersler ve hedeflerde görülen sapmalar, şirkete hem entegrasyonun başarısını daha ileriye götürmesinde faydalı olacak ve bundan sonraki birleşme ve satın almalar için çok iyi bir kılavuz olacaktır.

7. UYGULAMA VE SONUÇLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

7.1 Uygulamanın Yapıldığı Şirketler Hakkında Bilgiler

Uygulama, bir satın alma faaliyeti üzerinde yapılmıştır. 2004 yılının Aralık ayında gerçekleşen satın almada hala entegrasyon çalışmaları sürmektedir.

Alıcı şirket tarafında yer alan X şirketi, Türkiye'nin büyük şirketleri arasına yer alan yaklaşık 30 şirketi içinde barındıran ve yaklaşık 10.000 çalışanı olan bir holdingdir. X şirketi, büyümek için birleşmeden ziyade sektörde benzer şirketleri satın alma yoluna gitmektedir.

X şirketinde satın almalar ile ilgili çalışan üç bölüm vardır. Bunlar insan kaynakları, finans ve hukuk bölümleridir. İnsan kaynakları satın alma sürecine, satın almadan yani anlaşmanın imzalanmasından hemen sonra dahil olmaktadır. Dolayısıyla burada yapılan uygulamada, modelde birleşme öncesinde yapılması gereken insan kaynakları faaliyetleri, satın almadan hemen sonra gerçekleştirilmiştir. X şirketinin satın alma sebebi öncelikli olarak yeni bir sektöre girmek istemesi olarak açıklanabilir. Bunun dışındaki diğer sebepler ve stratejik hedefler net olarak ortaya konulduktan sonra finansal ve hukuksal açıdan girilmek istenen sektördeki şirketler arasında araştırma ve inceleme yapılmış olup uygun olan Y şirketinin sahibine teklif götürülmüştür. Teklifin Y şirketi tarafından değerlendirileceği beyan edildikten sonra müzakereler başlamış ve müzakereler satın alma anlaşması ile sonuçlanmıştır.

Satın alınan şirket tarafında yer alan Y şirketi ise temizlik ürünleri sektöründe faaliyet gösteren orta ölçekli, yaklaşık 200 çalışanı olan bir şirkettir. Y şirketinin satılmasının sebeplerinin başında finansal sorunlar gelmektedir.

7.2 Satın Alma Anlaşmasından Sonraki İnsan Kaynakları Uygulamaları

2004 yılının Aralık ayında gerçekleşen satın almada, anlaşmanın imzalanmasından hemen sonra satın almanın çalışanlara duyurulması için alıcı şirketin insan

kaynakları üst düzey yöneticileri ve bazı diğer üst düzey yöneticilerinin katıldığı bir toplantı gerçekleştirildi. Satın alma, tüm çalışanlara bu toplantıda duyuruldu ve çalışanlara zaman içerisinde şirketin yeni yapısı ile ilgili olarak bilgilendirilecekleri ifade edildi. Alıcı şirketin insan kaynaklarının yaklaşımı, öncelikle gerginliği ve stresi ortadan kaldırmak ve çalışanlara güven vermektir. Alıcı şirket tarafından kullanılan ilk iletişim aracı yüz yüze görüşmedir.

Satın alınan şirkette bulunan insan kaynakları birimi ile işbirliği hemen başladı ve insan kaynakları konusunda yapılacak faaliyetlerle ilgili bir toplantı ve ziyaret takvimi çıkarıldı. Ayrıca entegrasyon boyunca kullanılacak bülten ve panoya asılacak yazılar konusundaki çalışmalara da işbirliği içerisinde vakit kaybetmeden başlanıldı.

Alıcı şirket tarafında satın alma anlaşması imzalanmadan hemen önce entegrasyon sürecinde görev alacak insan kaynakları uzmanları ve hukuk danışmanından bir entegrasyon ekibi oluşturuldu.

7.2.1 Bilgi Kontrol Listelerinin Kullanılması

Satın alma öncesinde hedef şirketin seçiminde kullanılması gereken bilgi kontrol listesi (Ek – A.1), bu uygulamada anlaşmadan hemen sonra entegrasyon ekibi tarafından kullanılmıştır.

Bilgi kontrol listesinden elde edilen veriler konsolide edilmiş olup elde edilen ve eylem planlarına yansıyan önemli değerlendirmeler genel olarak aşağıda özetlenmiştir.

- Satın alma anlaşması imzalanmadan hemen önce şirketteki personel devir oranı %20 civarında gerçekleşmiş olup işten ayrılanların bazıları kilit çalışanlardı. Kilit pozisyonların tekrar gözden geçirilmeli, yedeklemeler yapılmalı ve boş pozisyonlar için hem içerden hem de dışardan personel alım ve yerleştirme faaliyeti gerçekleştirilmeliydi.
- İşe alım sürecinde kullanılması gerekli test ve aday değerlendirme formları gibi bazı materyaller sürece dahil edilmeliydi.
- Ücret aralıkları, ücret artışları ve ek ödemeler konusunda alıcı şirketin standartlarına göre çeşitli farklılıklar vardı. Farklılıklar değerlendirilerek gerekli düzeltmeler yapılmalıydı.

- Personelerle tanınan yıllık izinler, sosyal izinler gibi sosyal haklar konusunda iki şirket arasında çok büyük farklılıklar olmayıp emeklilik ve özel sağlık sigortası uygulamaları tekrar gözden geçirilmeliydi.
- Çalışma saatleri ve düzeni, alıcı şirketin standardına göre tekrar düzenlenmeliydi.
- Performans değerlendirme sistemi mevcut olmayıp satın alınan şirket, alıcı şirketin performans sisteminin kapsamına alınmalıydı.
- Yetkinlik belirleme çalışması daha önce yapılmamış olup alıcı şirketin temel yetkinlikleri göz önünde bulundurularak bir yetkinlik belirleme çalışması yapılmalıydı.
- Yürürlükte olan prosedür ve talimatlar ISO kapsamında olup sektör farklılığı göz önünde bulundurularak alıcı şirket prosedür ve talimatları ile karşılaştırılmalı ve gerekli düzenlemeler yapılmalıydı.
- Görev tanımları ISO formatında olup alıcı şirketteki görev tanımı uygulaması ile karşılaştırılmalı ve gerekli ilaveler yapılmalıydı.
- Kullanılan personel yazılım programının ihtiyaca ne kadar cevap verdiği araştırılarak alıcı şirketin kullandığı standart program ile uyumu değerlendirilmeliydi.
- Sosyal faaliyetlerle ilgili düzenlemeler yapılmalıydı.
- Satın alınan şirkette kullanılan iletişim kaynakları şirket içi haber panoları, e-mail ve periyodik toplantılardı. Bülten gibi iletişim araçlarının kullanılmasına başlanmalıydı.
- Personel için uygulanan bir oryantasyon programı mevcut olup kapsamı alıcı şirkete göre biraz daha arttırılmalıydı.
- Eğitim ve gelişim programlarının standartları tekrar düzenlenmeliydi.

Bilgi kontrol listelerinden elde edilen bu bulgular doğrultusunda yapılması öngörülen eylem planları, satın alma anlaşmasından hemen sonra alıcı şirket tarafından oluşturulan entegrasyon planına göre planlanmış, sorumlular belirlenmiş ve çalışmalar örgüt kültürü testinin uygulanmasından sonra başlamıştır.

7.2.2 Örgüt Kültür Testinin Yapılması

İki şirket arasındaki kültürel farklılık ve benzerlikleri tespit etmek amacıyla bu çalışma için tasarlanmış ve önceki bölümlerde geçen dokuz kültür boyutuna göre oluşturulmuş örgüt kültür testi yapılmıştır. Test her iki şirketten beyaz yakalı onar çalışana uygulanmıştır. Test uygulanan toplam çalışan sayısı 20'dir.

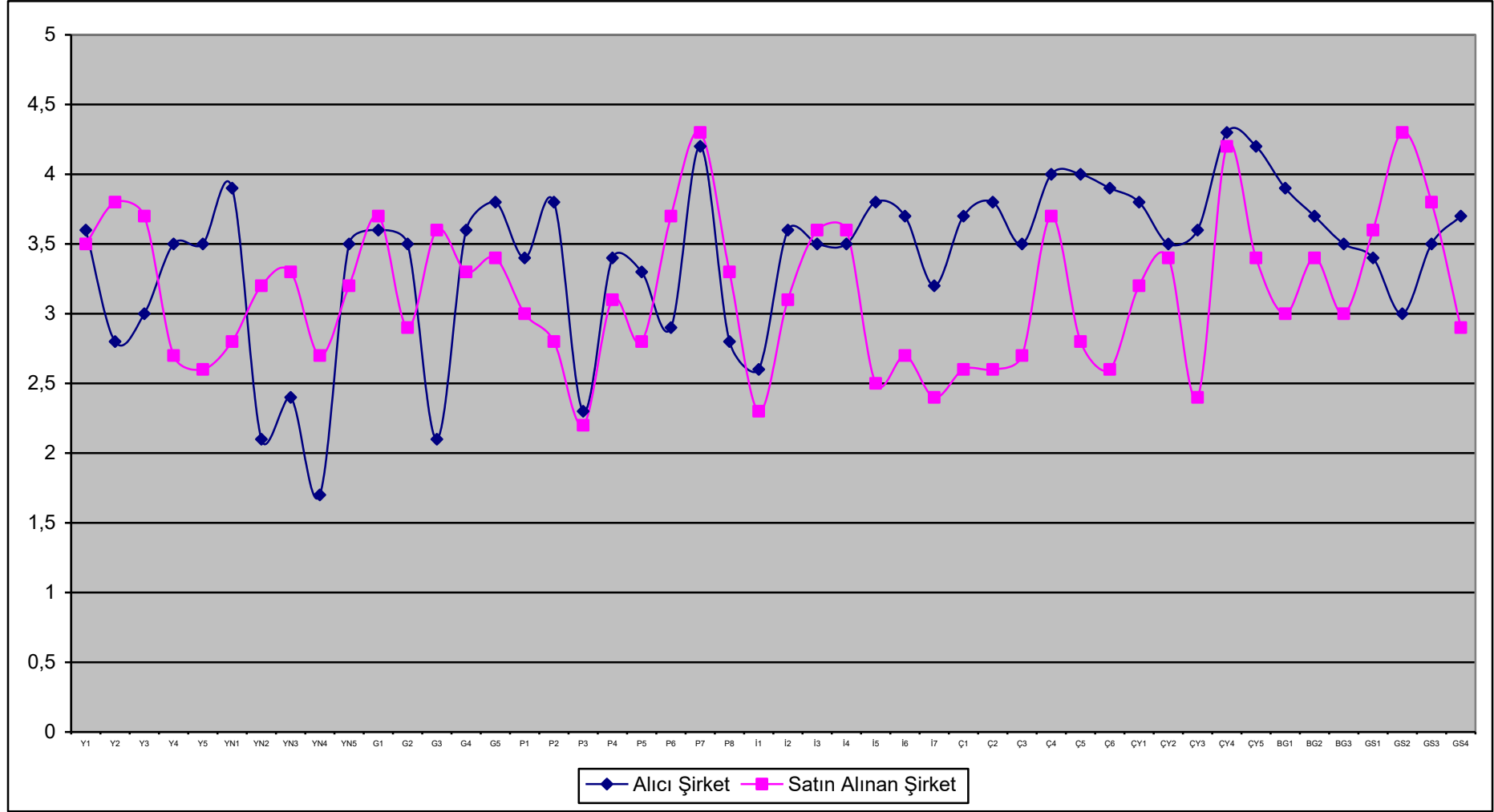
Örgüt kültür testinin sonuçları, şirketlerin soru bazında aritmetik ortalamaları alınmış ve aritmetik ortalamalar arasındaki farklara göre yorumlanmıştır. Örgüt kültür testinin sonuçlarını gösteren tablo Ek – B'de gösterilmektedir.

Örgüt kültür testinin sonuçları, kültür boyutları bazında aşağıda belirtilmiştir.

- **Yapı:** Her iki şirket yazılı prosedürlere göre çalışmaktadır. Ayrıca bu yazılı prosedürler, çalışanlar tarafından bir rehber gibi kullanılmaktadır. Satın alınan şirkette görevler, alıcı şirkete göre daha belirgin olarak tanımlanmıştır. Alıcı şirket ile satın alınan şirketin faaliyet gösterdikleri sektörler arasındaki farklılıklar ve alıcı şirketin pek çok sektörde faaliyet göstermesi görev tanımlarını daha az sınırlandırılmış hale getirmiştir. Bu yüzden de alıcı şirkette iş ile ilgili talimatlara uyma, satın alınan şirkete göre daha azdır. Alıcı şirketin bu konuda biraz daha esnek olduğu görülmektedir. Alıcı şirkette görev tanımları daha esnek olduğundan çalışanlara satın alınan şirketteki çalışanlar göre sadece sonuçlardan daha fazla sorumludurlar.
- **Yenilik:** Ürünlerdeki yenilik konusunda alıcı şirket, satın alınan şirkete göre daha teşvik edicidir. Araştırma ve geliştirme çalışmalarına alıcı şirket satın alınan şirkete göre daha fazla yatırım yapmaktadır. Fakat iş yapış tarzlarındaki yenilikte alıcı şirket, satın alınan şirkete göre daha kısıtlıdır. Alıcı şirketin iş yapış tarzları konusunda belirlenmiş temel bir politikası mevcuttur. Her iki şirkette büyük yenilik getirilenler ödüllendirilmektedir.
- **Görev Performansı:** Her iki şirkette başarı ve başarısızlık ölçütleri belirli olup çalışanlar tarafından bilinmektedir. Alıcı şirkette yetersiz performansa, satın alınan şirkete göre daha az müdahale edilmektedir. Başarı ölçütü belirli olmasına rağmen başarısız çalışana alıcı şirkette çok katı bir şekilde müdahale edilmemektedir. Her iki şirkette de çalışanlar takım halinde çalışabilmekte ve sorumluluğu paylaşmaktadırlar. Alıcı şirkette başlanılan projelerin sonuçlandırılması satın alınan şirkete göre daha yüksektir.

- Planlama: Stratejik şirket hedefleri her iki şirkette çalışanlar ile paylaşılmaktadır. Alıcı şirkette departman bazında iş hedefleri çalışanlar tarafından çok net olarak bilinmektedir. Dolayısıyla bu da uzun vadede başarı için yapılması gerekenlerin, alıcı şirket çalışanlarının daha iyi bildiğini ortaya koymaktadır. Alıcı şirketin misyonu satın alınan şirkete göre daha fazla benimsenmiştir. Satın alınan şirketin vizyonu, alıcı şirketin vizyonuna göre çalışanlarını daha fazla motive etmektedir. Her iki şirkette de hedeflerle çalışmak başarı için çok önemli bir kriterdir. Alıcı şirkette çalışanlar işle ilgili kendi hedeflerini belirlemede satın alınan şirkete göre daha az özgürdürler. Bunun sebeplerinden biri ise departman iş hedeflerinin alıcı şirkette çok net olarak bilinmesidir.
- İletişim: Bilgi, her iki şirkete de her kademde sürekli paylaşılmaktadır. Anlaşmazlıklar, her iki şirkette "kazan - kazan" sonucu için çözülmeye çalışılmaktadır. Her iki şirketin çalışanları, daima bir takımın üyesi gibi çalışmaktadır. Alıcı şirkette yöneticiler dedikoduya daha az izin vermektedirler. Alıcı şirkette çalışanlar, daha fazla birbirleriyle konuşup fikir alışverişinde bulunmaktadır. Alıcı şirketteki ast – üst ilişkisi, satın alınan şirkete göre daha formeldir.
- Çevre: Alıcı şirket, faaliyet gösterdiği sektörlerde satın alınan şirkete göre daha fazla müşteri odaklı çalışmaktadır. Her iki şirkette mümkün olduğunca rakipler ile şirket arasında ürün ve hizmet açısından sürekli karşılaştırma yapmaktadır. Alıcı şirket olumsuz ve olağanüstü durumlara satın alınan şirkete göre daha hazırlıklıdır.
- İnsancıl Çalışma Yeri: Alıcı şirkette saygı ve takdir, çalışanlar arasında parasal ödüllerden daha değerli görülmektedir. Her iki şirkette sadece başarılı bir işi yaptıranlar değil iş yapanlar da ödüllendirilmektedir. Satın alınan şirkette, çalışanların gelecek kaygıları daha yüksektir. Her iki şirket için de insana saygı şirketin temel ilkelerinden biridir. Alıcı şirket çalışanın özel hayatına satın alınan şirketten daha fazla saygı duymaktadır.
- Bireylerin Gelişimi: Alıcı şirkette çalışanların kariyerleri için şirket tarafından daha fazla fırsatlar sağlanmakta ve yatırımlar yapılmaktadır. Her iki şirkette de çalışanların yetenekleri, rekabet gücü için önemli görülmektedir.

- Girişteki Sosyalleşme: Her iki şirkette yeni çalışanların şirkete daha çabuk adapte olmaları konusunda gerekli ortamları sağlamaktadır. Satın alınan şirketteki oryantasyon programı alıcı şirkete göre daha etkin olarak uygulanmaktadır. Alıcı şirketteki tüm iç yazışmalar, belirlenmiş resmi formatlar göre yapılmaktadır. Satın alınan şirkette bu resmi formatlar konusunda çalışanlara çok fazla ısrar edilmemektedir.



Şekil 7.1 Örgüt Kültür Testi Sonuç Grafiği

Örgüt kültür testinin sonuçlarının değerlendirilmesi yapılarak satın alma anlaşmasından önce karar verilmiş ve her iki tarafında mutabık olduğu örgüt kültürünün inşa edilmesi için gerekli yeni eylemler, bilgi kontrol listelerinden elde edilen bulgulara göre kararlaştırılan diğer eylem planlarına göre planlanmıştır. Satın alınan şirketin örgüt kültürü ile alıcı şirketin örgüt kültürü harmanlanacak ve her iki tarafın örgüt kültürü yeni yapıda çeşitli yönleriyle yaşatılacaktır.

Örgüt kültür testi, şirketlerin iyi ya da kötü bir örgüt kültürüne sahip olup olmadığını göstermek için kullanılmamıştır. Bu testin amacı iki şirket kültürü arasındaki farkların ve benzerliklerin görülebilmesini sağlamak ve istenilen kültüre ulaşmayı sağlayacak faaliyetlerin planlanmasına veri sağlamaktır. Örgüt kültür testi sonuçlarına ilişkin soru bazında hazırlanmış olan grafik Şekil 7 .1’de yer almaktadır.

Örgüt kültür testinin sonuçlarına göre satın alınan şirket için kararlaştırılan eylemler genel olarak aşağıda özetlenmiştir:

- Şirket temel ve alt yetkinliklerinin belirlenmesi,
- Yeni iletişim araçlarının kullanılması,
- Bilgi paylaşımının artırılması,
- Müşteri odaklı kültürün yerleştirilmesi için eğitim programlarının düzenlenmesi,
- Hedeflerle yönetim tarzı için çeşitli faaliyetlerin gerçekleştirilmesi,
- Şirket içi yazışma formatında gerekli düzenlemelerin yapılması,
- Ürünler konusundaki araştırma ve geliştirme çalışmalarının artırılması ve bu konudaki ilgili süreçlerin tekrar düzenlenmesi ve
- Kariyer planlama faaliyetlerine başlanmasıdır.

7.3 Birleşme Evresinde Gerçekleştirilen İnsan Kaynakları Uygulamaları

Satın alma anlaşmasından hemen sonra uygulanan bilgi kontrol listeleri ve örgüt kültür testi ile elde edilen sonuçlara göre entegrasyon takımının birleşme evresinde gerçekleştireceği uygulamalar eylem planına aktarılmıştır.

Planlanan eylemler ve Mayıs ayına kadar gerçekleştirilme durumları aşağıda belirtilmiştir.

- Organizasyon

- Kilit pozisyonlar gözden geçirilerek pozisyonların doluluk durumları tespit edilmiştir. Boş kilit pozisyonlar ve diğer pozisyonlar için işe alım süreci başlatılmıştır.
- Satın alınan şirketin organizasyon yapısında çok büyük değişiklikler yapılmamıştır. Sadece satış ve pazarlama fonksiyonu alıcı şirkete kaydırılmıştır. Ayrıca çeşitli fonksiyonlardaki üst düzey yöneticiler, geçiş aşamasında satın alınan şirkette danışman olarak görevlendirilmiştir. Bu danışmanlar halen şirketteki çalışmalarına devam etmektedir.
- Satın alınan şirketin yürürlükte olan prosedür ve talimatlarından, teknik konularla ilgili talimat ve prosedürlerinde herhangi bir düzenlemeye gidilmemiş olup muhasebe, personel, bütçe, finans ve denetim gibi konulardaki alıcı şirket prosedür ve talimatlarının uygulanmasına başlanmıştır.
- Görev tanımları ile ilgili çalışma henüz başlatılmamıştır. Görev tanımı çalışmalarının 2005 yılı sonunda tamamlanması planlanmıştır.
- İşe Alma ve Yerleştirme
 - İstenilen işe alma politikası ve işe alma süreci için eksik olan materyallerin kullanılmasına başlanmıştır. Bu materyaller; kişilik testi, genel yetenek testi, İngilizce testi ile mülakat değerlendirme formudur. İşe alma politikası ve süreci ile ilgili faaliyet, planlanan sürede tamamlanmıştır. Ayrıca boş pozisyonlar için alıcı şirketin web sayfasında ilanlar yayınlanmıştır.
 - Boş kadroların tamamlanması gerçekleştirilen mülakatlarda alıcı şirketteki insan kaynakları birimine destek verilmiştir. Boş pozisyonlar için işe alım süreci büyük oranda tamamlanmış durumdadır.
- Ücret ve Sosyal Haklar
 - Ücret aralıkları, ücret artışları ve ek ödemeler konusundaki farklılıklar ile ilgili bir çalışma şirketlerin farklı sektörde faaliyet göstermesinde dolayı planlanmamıştır.
 - Personele tanınan yıllık izinler, sosyal izinler gibi sosyal haklar her iki şirkette de iş yasasına göre yürütüldüğü için herhangi bir faaliyet gerçekleştirilmemiştir.
- Performans Yönetim Sistemi - Kariyer Planlama- Eğitim Programları

- Satın alınan şirket beşinci ay itibariyle alıcı şirketin hedef bazlı performans yönetim sisteminin kapsamına alınmıştır. Sistem eğitimlerine ve ön hazırlık çalışmalarına henüz başlanmamış olup bu çalışmaların en geç yedinci ayda tamamlanması planlanmaktadır.
- Yetkinlik belirleme ve kariyer planlama çalışmalarının, satın alınan şirketin dahil olması kararlaştırılmış performans yönetim sistemi ile birlikte yürütülmesi planlanmıştır.
- Eğitim ve gelişim programlarının politika ve süreçlerinde satın alınan şirket insan kaynakları birimine verilecek destek çalışması devam etmektedir. Müşteri odaklı kültürü sağlayacak eğitim programlarına ağırlık verilmektedir.
- Satın alınan şirketin oryantasyon programının kapsamı genişletilmiştir.
- Diğer
 - Satın alınan şirkette alıcı şirketin kullandığı personel yazılım programına geçişe beşinci ayda başlanmış olup çalışmalar halen devam etmektedir.
 - İletişimi sağlamak için satın alınan şirket alıcı şirketin e-mail grubuna dahil edilmiştir. Alıcı şirket ile ilgili duyurular, basın bültenleri ve gelişmeler satın alınan şirkete de duyurulmaya başlanmıştır. Satın alınan şirketin web sayfasının yeniden düzenlenmesine başlanmıştır.
 - Satın alınan şirketin insan kaynakları birimi ile alıcı şirket insan kaynakları çalışanları bazı çalışmalara dahil edilmiştir. Ayrıca diğer fonksiyonlarda çalışanların da ilgili alıcı şirket çalışanları ile bir araya getirilerek tanışma ve bilgi paylaşımını sağlayıcı toplantılar düzenlenmektedir.

7.4 Birleşme ve Satın Alma Sonrası Evresinde İnsan Kaynakları Uygulamaları

Birleşme evresinde planlanan insan kaynakları uygulamalarından kısa süreli olanların çoğu tamamlanmıştır. Tamamlanan uygulamalar için varsa hedefteki ve zamandaki sapmalar eylem planlarında belirtilmiş olup görülen sapmalar kritik düzeyde değildir.

Satın alınan şirkette bazı insan kaynakları uygulamaları ise halen devam etmektedir. Devam etmekte olanlar, sonuçlandırılmalarının ardından eylem planında yer aldığı üzere değerlendirilecektir.

Ayrıca ihtiyaç olunması durumunda yeni insan kaynakları uygulamaları da planlanmakta ve çalışmalara başlanılmaktadır.

Satın alınan şirket çalışanları, yeni yapı ve kültüre karşı olumsuz bir tavır sergilememekte olup pek çoğu da bu satın almayı bir fırsat olarak görmektedir. Çalışanların motivasyonu için alıcı şirket tarafından çeşitli önlemler alınmış olup geçen beş ay içinde ciddi bir performans ve verimlilik düşüşüne rastlanmamıştır.

7.5 Uygulama Sonuçları

Satın alma faaliyetinde uygulanan modelin sonuçları değerlendirildiğinde ortaya çıkan ilk sonuç, insan kaynakları biriminin anlaşmadan sonra değil planlama ve müzakere aşamasında sürece dahil olması gerektiğidir. Bu uygulamada birleşme ve satın alma öncesi evresinde uygulanması gereken bilgi kontrol listesi ve örgüt kültürü testi anlaşmadan sonraki entegrasyon evresinde uygulanmak durumunda kalmıştır. İnsan kaynakları birimi, ilk evreden itibaren sürece dahil olmuş olsaydı beşeri faktörlerin kontrolü daha kolay olacağı gibi çalışanların üzerinde hakim olan belirsizlik ve gerginlik havası daha çabuk ortadan kaldırılabilirdi.

Birleşme ve satın alma evrelerinde kullanılan bilgi kontrol listeleri, verilerin toplanmasında, konsolide edilmesinde, verilerin anlamlı bilgilere dönüştürülmesinde, insan kaynakları alanındaki uygulamaların karşılaştırılmasında ve birleşme planının oluşturulmasında çok büyük rol oynamıştır. İnsan kaynakları çalışanlarının entegrasyon sürecine daha fazla hakim olmalarını sağlamıştır. Ancak sonuçların ve değerlendirmelerin objektifliği açısından şirket dışından uzmanların da ayrıntılı inceleme sürecine dahil olmaları faydalı olacaktır.

Birleşme ve satın alma evrelerinde kullanılan diğer bir araç ise örgüt kültürü testidir. Bu testte şirketlerin örgütleri iyi ya da kötü diye sınıflandırılmaya çalışılmamış sadece iki örgüt arasındaki çalışma tarzı, planlama, yaklaşım ve değerler gibi hususlardaki farklılıklar ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Ancak örgüt kültürlerinin tanınmasında sadece anket yöntemi yeterli değildir. Anketlerin yüz yüze görüşmelerle desteklenmesi daha net ve objektif sonuçlar verecektir.

İki örgüt kültürü arasında test sonuçlarına göre çok büyük farklılıklar olmadığı ortaya çıkmıştır. Aradaki küçük farklılıkların temel nedeni ise iki tarafında farklı sektörlerde faaliyet göstermesidir. Satın almadan sonra satın alınan şirkette bir kültür şokunun yaşandığından bahsedilemez. Satın alınan şirkette ortak bir kültürün yeniden yaratılması sürecinde her iki tarafta uzlaşmacı bir yaklaşım sergilemeyi halen sürdürmektedir.

Entegrasyon planının temelini oluşturan eylem planları, bu uygulamada çalışmaları disipline etme görevi yerine getirmiştir. Özellikle yapılacak faaliyetlerin belirli bir hedefe göre gerçekleştirilmesi ve hedeflerdeki sapmaların değerlendirilmesi, varılmak istenilen noktayı daha net göstermiştir.

Birleşme ve satın alma sonrası evrede, yeni yapının ve entegrasyonun insan kaynakları açısından performansının değerlendirilmesi, daha uzun zaman diliminde gözlenmesi gereken bir süreçtir. Birleşme ve satın almalarda fiziksel birleşmenin birkaç ay içinde, ruhsal birleşme denilen kültürel entegrasyonun ise birkaç yıl içinde tamamlanması beklenmelidir.

8. SONUÇ

Şirket birleşme ve satın almaları, Dünya’da olduğu gibi Türkiye’de de gün geçtikçe önemli bir büyüme stratejisi olarak yayılmaktadır. Ancak ülkemizdeki bu uygulamalardaki yoğunluk, Dünya’dakine kıyasla arzulanan seviyede değildir. Çünkü Türkiye’deki işletmeler, özellikle aile şirketleri kontrolü kaybetmemek için birleşmelere çok sıcak bakmamaktadır. Ülkemizdeki birleşmelerin çoğunun ana nedeni, finansal darboğazdan kurtulmaktır. Fakat birleşmenin öncelikle nedeni rekabet üstünlüğü sağlamak ve sinerji yaratmak olmalıdır.

Şirket evliliklerindeki sinerji kavramı, “1 + 1 = 3” formülü ile literatürde açıklanmaktadır. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki hem Dünya’da hem de ülkemizde gerçekleşen birleşme ve satın almaların yarısından fazlası başarısızlıkla sonuçlanmakta ve “1 + 1” formülü beklenen “3” sonucunu değil “2” sonucunu bile verememektedir.

Birleşme ve satın almalarındaki başarısızlık nedenleri incelendiğinde ilk sıralarda yer alan nedenlerin çoğu beşeri nedenlerdir. Beşeri nedenlerin başında ise insan kaynağının kötü planlanması ve analizi, hedeflerin tam olarak ortaya konulmaması ve benimsetilememesi, başarısız kültürel entegrasyon, kilit çalışanları elde tutulamaması, etkin olmayan iletişim, çalışan motivasyonunun yüksek tutulamaması, çalışanların ruhsal durumlarına gereken önemin gösterilmemesi gelmektedir. Söz konusu beşeri nedenlerin temeline bakıldığında birleşme ve satın alma evrelerinde insan kaynakları birimine gereken rolün ve önemin verilmemesi yatmaktadır. Özellikle ülkemizde birleşme ve satın almalarla insan kaynakları birimi, anlaşmanın imzalanmasından sonra devreye girmektedir.

Birleşme ve satın alma sürecinde örgüt kültürü belirleyici bir rol üstlenmektedir. Örgüt kültürlerinin entegre edilmesine özel önem verilmeli ve planlı olarak bu konu ele alınmalıdır. Kültürel bütünleşme sağlarsa birlikte çalışma, karşılıklı örgütsel

öğrenmeyi de getirecektir. Örgüt kültürlerinin ve paylaşılan değerlerin birbirine yakınlığı, entegrasyonu kolaylaştıracaktır.

Merkezinin insan kaynakları biriminin koyulduğu bir entegrasyon, birleşme ve satın alma sürecini en az zararla tamamlamanın en etkili yoludur. Ancak bu yol etkili olduğu kadar zor da bir yoldur. Bu yolda görev alacak insan kaynakları uzmanlarının yetkinlikleri, bilgileri, yaklaşımları, iletişim tarzları ve tecrübeleri önemli ve kritiktir.

Başarılı bir birleşme ve satın alma için bu çalışmanın sonuçlarından da yola çıkılarak yapılabilecek öneriler aşağıda belirtilmiştir:

- İnsan kaynakları birimi, oyuna planlama safhasından itibaren girmelidir. Anlaşmadan sonra devreye giren insan kaynakları birimi, beşeri problemlerin çözümünde gecikeceği gibi özellikle kilit çalışanların elde tutulması konusunda büyük bir zaman kaybı da yaşayacaktır.
- İnsan kaynakları uygulamalarının, liderleri ve ekip üyeleri belirlenmiş birleşme takımları ile gerçekleştirilmesi birleşme ve satın almanın başarısını doğrudan etkilemektedir.
- Finansal ve hukuksal ayrıntılı incelemenin yanında insan kaynakları ve örgüt kültürlerine yönelik ayrıntılı inceleme faaliyetleri de mutlaka yapılmalıdır. Bu çalışmalar ile çıkarılan insan kaynağı ve kültür profiline göre entegrasyon veya bütünleşme planı hazırlanmalıdır.
- İnsan kaynakları ile ilgili yapılacak çalışmalarda tutum ve yaklaşımlar çok kritiktir. Bu hususta yapılacak herhangi bir hata, entegrasyonun başarısını negatif yönde etkileyecektir. Dolayısıyla insan kaynakları birimi çalışanlarının, birleşme ve satın alma süreçlerinde çok dikkatli davranmaları gerekmektedir.
- Başarılı bir birleşme ve satın alma için başarılı kültürel entegrasyon şarttır. Kültürel entegrasyonda en etkili yöntem, iki tarafın güçlü yönlerinden bir kültür yaratmaktır. Organizasyon yapısı, yönetim tarzı, etkin iletişim ve insan kaynakları sistemlerinin tasarımı istenilen örgüt kültürüne erişmede etkili araçlardır.
- Birleşme ve satın almalarda yeni kültürün yerleşmesi ve sağlıklı işler hale gelmesi için ortalama en az bir yıllık süre gerekmektedir. Dolayısıyla, üst düzey yöneticiler, en az bir yıl tüm gelişmeleri titizlikle izlemelidirler.

- Birleşme ve satın alma uygulamalarının kaçınılmaz sonuçlarından biri olan işten çıkarmalar objektif kriterlere dayalı olarak özenli bir şekilde gerçekleştirilmelidir.
- Birleşme ve satın almalarda çalışanlar her zamankinden daha çok doğru bilgiye ihtiyaç duyduklarından iletişim faktörüne önem verilmelidir. Süreçlerde iletişimin nasıl sağlanacağı ile ilgili planlamalar yapılmalı ve uygulanmalıdır. Kritik olan doğru bilginin doğru gruba doğru iletişim aracı ile verilmesidir. İletişimde başarıyı getirecek öncelikli temel unsur, çalışanların bu değişimin gerekli olduğuna inanmalarını sağlamaktır.
- Başarılı birleşme ve satın alma için sadece başarılı bir entegrasyon yeterli olmayıp asıl başarı bunu devam ettirmekle gelecektir.

Birleşme ve satın alma uygulamalarında şirketlerin öğrendiği en önemli sonuç, entegrasyonun başarısının kaynağının çalışanların uyumu, memnuniyeti ve verimliliği olduğudur.

Şirket birleşme ve satın almaları diğer bir anlam ile şirket evlilikleri bir kadın ve bir erkeğin gerçekleştirdiği bir mantık evliliğine benzemektedir. Her iki taraf için de ortada net ve pozitif bir amaç vardır. Taraflar aynı çatı altında fiziksel koşulları çok iyi olsa da birlikte ama yalnız yaşamaya başarlarsa, evlilikleri iyi gitmiyor ve amaçlarına hizmet etmiyor demektir. Artık boşanma kaçınılmaz olacaktır. Boşanmanın yaşanmaması için nasıl kadın ve erkek birbirlerini çok iyi tanımalı ve bütünleşmeliyse şirketler de birbirlerini iyi tanımalı ve kültürlerini birleşme ve satın almanın amacına göre entegre etmelidirler

KAYNAKLAR

- Andrews, E. ve Bradseher, K.,** 2000. This 1998 model is looking more like a limon, *The New York Times*, 26 Kasım, 1-11.
- Arslan, Bader, H.,** 2001. Şirket Evliliklerinde Başarısızlığın Temel Nedenleri, *Active Yönetim Dergisi*, Temmuz-Ağustos, 44.
- Arslan, Bader, H.,** 2004. Bulmacanın Eksik Parçası: Birleşme ve Satın Almalarda İnsan Kaynakları, Siyasal Kitapevi, Ankara, 27.
- Ashkanasy, N.M, Broadfood, L. E. ve Falkus, S. F.,** 2000. Questionnaire Measures of Organizational Culture, *Handbook Of Organizational Culture & Climate*, Sage Publications, 141.
- Ashkenas, R., Francis, S. Ve DeMonacao, L.,** 1999. Alışverişleri Gerçek Kılmak, Büyüme Stratejileri – *Harward Business Review*, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayınları, İstanbul, 118.
- Ashkenas, R.,N. ve Francis, S.C.,** 2000. Integration mnagers:special leaders for special times, *Harvard Business Review*, Kasım – Aralık, 165 – 178.
- Ashkenas, R.,N., DeManaco, L. J., Francis, S.C.,** 2000. Making the deal real: Ge capital integrates acquisitions, *Harvard Business Review*, Ocak – Şubat, 65-178.
- Baltaş, Acar,** 2001. Krizde Değer Yaratmak, *Activeline*, sayı 13, 4.
- Bektöre, S., Benligiray, Y. ve Aydın, D.,** 2000. Şirketler Muhasebesi, Eskişehir, 73.
- Bernhut, S.,** 2000. Bridging Cultures and Adding Value in a Merger, *Ivey Businenss Journal*, Vol. 64, No.3, 53-54.
- Bogner, F., M.,** 1990. Das neue PR – Denken, Wien.
- Brigham, E.,** 1996. Finansal Yönetimin Temelleri (Çeviren: Akmut, Ö. Ve Sariaslan, H.), cilt 2, Ankara Üniversitesi Rektörlüğü Yayınları, Ankara, 137.
- Buono, A. F.,** 1989. The Human Side of Mergers and Acquisitions: Managing Collisions Between People, Culture and Organizations, Josey-Bass, San Francisco.
- Burkart, R.,** 1998. Kommunikationswissenschaft, 3. Baskı, Wien, 26.
- Burke, Warner,** 2001. Özel Tartışma, Columbia University, ABD
- Cameron, K. S. ve Quinn, R. E.,** 1992. Diognasing and Changing Organizational Culture, Addsion – Wesley Publishing Company, 32-33.

- Cartwright, S. ve Cooper, S. L.**, 1999. Managing Mergers, Acquisitions and Strategic Alliances: Integrating People and Culture, Butterworth-Heinemann, Oxford, 108-154.
- Charman, A.**, 1999. Global Mergers and Acquisitions: The Human Resource Challenge, International Focus, *Society For Human Resource Managment*, 16.
- Clark, P. J.**, 1992. Beyond The Deal, Harper Collins Publishers, New York, 119.
- Clement, R. W.**, 1994. Culture, Leadership and Power: The Keys to Organizational Change, *Business Horizons*, 1, 37.
- Clemente, M. N., Greenspan, D.S.**, 1999. M&A: Preventing Culture Clash, *HR Focus*, Vol.76, No.2, 9.
- Copeland, T., Koller, T. and Murrin, J.**, 1994. Valuation, Mc Kinsey & Company Inc., New York, 435.
- Davis, M. Stanley**, 1985. Culture Is Not Just An Internal Affair, San Francisco: Jossey-Bass, 1985, 138.
- Denison, D. R., Neale, S. W.**, 1995. Denison Organizational Culture Model Survey Facilitator Guide, Denison Consulting, LL, USA.
- Dinçer, Ö.**, 2003. Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 6. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul, 2005.
- Economist**, 1998. A Year of Mergers in Europe, January, 36.
- Eren, E.**, 2000. Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 5. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul, 238.
- Erkal, Mustafa**, 1982. Sosyoloji (Toplum Bilim), K.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, Trabzon, 66.
- Ernst & Young**, 2003. Birleşme ve Satın Alma İşlemleri 2002 Raporu.
- Ernst & Young**, 2004. Birleşme ve Satın Alma İşlemleri 2003 Raporu.
- Fochler, R.**, 2004. Şirket Birleşmeleri, “Şirket Birleşmelerinde Stratejik İletişim”, Alfa Yayınları, İstanbul, 469-489.
- Goffee, Rob ve Jones, Gareth**, 2000. Kurum Kültürü, Mediacat Yayınları, İstanbul, 72 – 101.
- Gökbel, S. A.**, 2004. Şirket Birleşmeleri, “Birleşmelerde Başarı ve Başarısızlık”, Alfa Yayınları, İstanbul, 227 – 228.
- Green, B. Milford**, 1990. Mergers and Acquisitions: Geographical and Spatial Perspectives, London, 340 – 353.
- Greengard, S.**, 1997. You’re Next: There is No Escaping Merger Mania”, *Workforce*, cilt no.76, 52-62.
- Greengard, S.**, 2000. Due Diligence: the devils in details, *Workforce*, Ekim, 69.
- Habeck, M. H., Kroger, F. ve Trum, M.R.**, 1999. After The Merger, Financial Times/Prentice Hall, London/New York, 252 -255.
- Habeck, J.**, 1974. The University of Chicago Press, Chicago, 107.

- Hampden – Turner, C.**, 1992. Creating Corporate Culture, Addison – Wesley Publishing Company, 14-15.
- Howard, L.**, 1999. Mergers Won't Mesh Without People Plan, *National Underwriter*, vol.103, issue 37, 29.
- IBSA (International Business Standards Association)**, 2002. IBS – 2000 Due Dilligence Process – General Requirements (Draft), 8.
- Johne, M.**, 2000. The Human Factor, *CMA Management*, vol.74, issue 2, 30-31.
- Johson and Johson Study**, 2000. Bu çalışma birleşme ve satın alma üzerine yapılmış, Amerikalı Johson and Johson şirketinin Ortho McNeil Bölümü tarafından yönetilmiş bir araştırmadır.
- Kerr, C.**, 1996. Human Resourcing Following a Merger, *Management Desicion*, vol. 34.
- Kozlu, Cem**, 1988. Kurumsal Kültür - Amerika, Japonya ve Türkiye Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü, 2. Baskı, Defne Yayıncılık, 64.
- Köktürk, S. M. ve Kont, O. Ş.**, 2004. Şirket Birleşmeleri, “Birleşme ve Satın Almalarda İnsan Kaynakları ve Pazarlama Sorunları”, Alfa Yayınları, İstanbul, 563 –
- Kutlan, S.**, 2004. Şirket Birleşmeleri, “Birleşme ve Devir Almalarda (Mergers & Acquisitions) Controlling”, Alfa Yayınları, İstanbul, 248.
- Larry, S.**, 1989. The Ernst&Young Management Guide to Mergers and Acquisitions, John Wiley&Sons, 229.
- Lei, D., Slocum, J. W. Jr. ve Pitts, R.A.**, 1997. Building cooperative advantage: managing strategic alliances to promote organizational learning, *Journal of Word Business*, vol. 32, 202.
- Light, D. A.**, 2001. Who Goes, Who Stays?, *Harvard Business Review*, Januray, 35-44.
- Maanen, John V.**,1978. People Procesing Strategies of Organizational Socialization, *Organizational Dynamics*, Amacom, New York, 19.
- Marks, M. L. ve Mirvis, P. H.**, 1998. Joining Forces, Josey-Bass, San Francisco.
- Marks, M. L. ve Mirvis, P.H.**, 2000. Creating an effective team structure, *Organizational Dynamics*, Kış, 35-47.
- McGill, M. E.,Slocum, J. W. Jr. ve Lei, D.**, 1992. Management practices in learning organizations, *Organizational Dynamics*, Yaz, 5.
- Mergers of Equals:Having Your Cake and Eating Too**, 1999. Association of Legal Administrators, <http://www.alanet.org/education/regconf/9-29-99seminar.html>
- Morosoni, P.**, 1999. “Mega-mergers: The Real Challenges Start After the Deal is Signed, Perspectives for Managers, Vol.63, No.7.
- Nee, E**, 2001. Cisco: How it aims to keeep right on growing, *Fortune*, 5 Şubat Sayısı, USA, 91-96.

- Norman, Richard**, 1991. Service Management; Strategy and Leadership in Service Business, John Wiley Ltd., New York.
- Numerof , R. F. ve Abrams, M.**, 1998. Integrating corporate culture from international mergers ana acquisition's, *HR Focus*, 75 (76), 11-12.
- Overman, S.**, 1999. Learning Your M&ABC's, *HR Focus*, vol.76, no.8, s.7.
- Oxford Dictionary of Business**, 1996. 2nd Edition, Oxford Universty Pres, 233.
- Pernsteiner, H.**, 2004. Şirket Birleşmeleri, "İşletme Bilimi Literatüründe Birleşme Kavramı", Alfa Yayınları, İstanbul, 594-595.
- Pillemer, F., Racioppo, S.**, 1999. A Structure for Collaboration, The Alliance Analyst, Aralık – 1999, 2.
- Pritchett, P.**, 1997. After the Merger, McGraw Hill, New York, 5, 6, 17 ve 24.
- Ralph, H. Killman , Saxton, J. Mary ,ve Serpa, Roy**, 1985. Gaining Control of Corporate Culture, Jossey-Bass. San Francisco, 5.
- Reed, S. F. ve Lajoux, A., R.**, 1999. The Art of M&A, McGraw Hill, 5.
- Sapienza, M. Alice**, 1985. Believing İs Seeing: How Culture Influences The Decisions Top Managers Make, Gaining Control Of Corporate Culture San Francisc, Jossey-Bass, 66-67.
- Schalk, R. Rousseau**, 2001. Psychological Contracts in Employment, *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, vol.2, 133.
- Schein, E. H.**, 1992. Organizational Culture and Leadership Second Edition, Jossey-Bass, San Francisco.
- Schein, E. H.**, 1996. Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning, *Sloan Management Review*, vol.38, 19-20.
- Schein, E. H.**, 1999. The Corporate Culture: Survival Guide, Jossey-Bass, San Francisco.
- Schuler, R., Jackson, S.**, 2001. HR Issues and Activities in Mergers and Acquisitions, *European Management*, Vol.19, No.3, 239-253.
- Schuler, R.S.**, 2001. HR issues in international joint ventures, *International Journal of Human Resource Management*, Şubat, 1-50.
- Sinangil, K. Handan**, 2004. Şirket Birleşmeleri, "Şirket Birleşmeler ve Satın Almalarında İnsan-Yönetim-Kültür ve Stratejik İletişim", Alfa Yayınları, İstanbul, 616-
- Steiner, G. A., Seiner, J.F.**, 1997. Business, Goverment and Society, New York, McGraw – Hill Companies, 192.
- Tezcan, Mahmut**, 1993. Kültür ve Kişilik (Psikolojik Antropoloji), 13.
- Uyargil, Cavide**, 2004. Şirket Birleşmeleri, "Şirket Birleşmelerinde Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması", Alfa Yayınları, İstanbul, 647 – 651.
- Velasquez, M. G.**, 1998. Business Ethics, New Jersey, Prentice Hall, 43 – 46.
- Veninga, R. L.**, 1990. Strategies for Managing the Merger, *Hospital Topics*, vol.68, issue 4.
- Wall, S.**, 20001. Making Mergers Work, *Financial Executive*, March-April, 35.

Weber, Y., 1996. Corporate Culture Fit and Performance in Mergers and Acquisitions, *Human Relations*, Vol.49, no.9, 1186.

EKLER

ÖZGEÇMİŞ

İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ	v
ŞEKİL LİSTESİ	vi
ÖZET	vii
SUMMARY	viii
1. GİRİŞ	1
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	3
2.1. Birleşme	3
2.1.1. Birleşme Türleri	4
2.2. Satın Alma	5
2.2.1. Satın Alma Türleri	6
3. BİRLEŞME VE SATIN ALMALARA GENEL BİR BAKIŞ	8
3.1. Dünyada Şirket Birleşme ve Satın Almaları	8
3.2. Türkiye’de Şirket Birleşme ve Satın Almaları	10
3.3. Birleşme ve Satın Alma Nedenleri	12
3.4. Birleşme ve Satın Almaları Olumsuz Etkileyen Etkenler	14
3.5. Birleşme ve Satın Almaların Başarısı	15
3.6. Birleşme ve Satın Almaların Başarısızlığı	18
4. BİRLEŞME VE SATIN ALMALARDA İNSAN KAYNAKLARI SORUNLARI, KONULARI VE FAALİYETLERİ	23
4.1. Birleşme ve Satın Almaların Başarısında İnsan Kaynakları	23
4.2. Birleşme ve Satın Almaların İnsan Kaynağına Etkisi	27
4.3. Birleşme ve Satın Almalarda Örgüt Kültürü Değişimi	30
4.4. Birleşme ve Satın Almalarda İletişim	32
4.5. Birleşme ve Satın Almalarda Seçme ve Yerleştirme	33
4.6. Birleşme ve Satın Almalarda Etik	33
5. BİRLEŞME VE SATIN ALMA EVRELERİ VE BU EVRELERDEKİ İNSAN KAYNAKLARI FAALİYETLERİ	36
5.1. Birleşme Öncesi Evresi	36
5.1.1. Birleşme Ekibinin ve Liderinin Belirlenmesi	38
5.1.2. Hedef Şirketin Araştırılması ve Seçilmesi	40
5.1.3. Ayrıntılı İnceleme (Due Diligence)	40
5.1.4. Örgüt Kültürlerin Tanınması	43

5.1.5.	İnsan Kaynakları Politikalarının Belirlenmesi	49
5.1.6.	İletişim Stratejisinin Belirlenmesi	52
5.1.7.	Birleşme Sürecindeki Öğrenmenin Planlanması	55
5.2.	Birleşme – Şirketlerin Bütünleştirilmesi	56
5.2.1.	Birleşmenin/Satın Alma'nın Çalışanlara Duyurulması	57
5.2.2.	Entegrasyon	58
5.2.3.	Kilit Çalışanları Elde Tutma	61
5.2.4.	İletişim	61
5.2.5.	Motivasyonun Yüksek Tutulması	62
5.2.6.	Yeni Örgüt Kültürünün Oluşturulması	63
5.2.7.	Bilgi ve Öğrenmenin Paylaşımı	64
5.3.	Güçlendirme ve Yeni Şirketi Değerlendirme	64
6.	BİRLEŞME VE SATIN ALMALAR İÇİN BİR MODEL ÖNERİSİ	66
6.1.	Model Akış Şeması	66
6.2.	Birleşme ve Satın Alma Öncesi Evresi	67
6.2.1.	Birleşme/Satın Alma Sebeplerinin Tanımlanması	67
6.2.2.	Hedef Şirket Seçimi ve İnsan Kaynakları Politikalarının Belirlenmesi	68
6.2.3.	Ayrıntılı İnceleme	68
6.2.4.	Örgüt Kültürlerinin Tanınması	71
6.2.5.	İnsan Kaynakları Politikalarının Belirlenmesi	77
6.2.6.	Birleşme/Satın Alma Sürecinin Planlanması	79
6.3.	Birleşme – Entegrasyon Evresi	83
6.3.1.	Birleşmenin/Satın Alma'nın Çalışanlara Duyurulması	83
6.3.2.	İşten Çıkarma ve Kilit Çalışanları Elde Tutma	84
6.3.3.	Motivasyonu Yüksek Tutmak	85
6.3.4.	Yeni Örgüt Kültürünün Oluşturulması	85
6.4.	Birleşme/ Satın Alma Sonrası Evresi	86
7.	UYGULAMA VE SONUÇLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ	88
7.1.	Uygulamanın Yapıldığı Şirketler Hakkında Bilgiler	88
7.2.	Satın Alma Anlaşmasından Sonraki İnsan Kaynakları Uygulamaları	88
7.2.1.	Bilgi Kontrol Listelerinin Kullanılması	89
7.2.2.	Örgüt Kültür Testinin Yapılması	91
7.3.	Birleşme Evresinde Gerçekleştirilen İnsan Kaynakları Uygulamaları	95
7.4.	Birleşme ve Satın Alma Sonrası Evresinde İnsan Kaynakları Uygulamaları	97
7.5.	Uygulama Sonuçları	98
8.	SONUÇ	100
	KAYNAKLAR	103
	EKLER	108
	ÖZGEÇMİŞ	122

ÖZGEÇMİŞ

2002 yılında İstanbul Üniversitesi Endüstri Mühendisliği bölümünü bitirdi. Aynı yıl içinde İstanbul Teknik Üniversitesi İşletme Fakültesi'nde Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalında Mühendislik Yönetimi Programında yüksek lisansına başladı.

2005 yılında buradaki yüksek lisansına programını tamamladı.

2003 yılından bu yana özel bir şirkette insan kaynakları biriminde çalışmaktadır.

EKLER

Ek A.1: Ayrıntılı İnceleme Safhası Bilgi Kontrol Listesi

Sorular/Bilgiler	Cevaplar/Veriler*	İlgili Ekler**
A. Şirket Genel ve Organizasyon Kontrol Listesi		
Şirket kuruluş tarihi nedir? Kurucuları kim(ler)dir?		
Şirketin ölçeği nedir?		
Şirketin ana faaliyet alanı nedir?		
Şirkette ortaklık yapısı var mı?		
Şirketin üst düzey yöneticileri kimlerdir?		
Belirlenmiş şirket misyonu (Varlık Nedeni) var mı? Varsa nedir?		
Belirlenmiş şirket vizyonu (Geleceğin Resmi) var mı? Varsa nedir?		
Şirketin ürünleri/hizmetleri nelerdir?		
Son 2 yıla ait pazar payı oranı nedir?		
Son 2 yıla ait şirket cirosu nedir?		
Müşterileri kimlerdir?		
Rakipleri kimlerdir?		
İştirakleri var mı? Varsa ne(ler)dir?		
Stratejik ortaklıkları var mı? Varsa ne(ler)dir?		
Şirketin sektöründe gerçekleştirdiği ilkler var mı? Varsa nelerdir?		
Şirketin aldığı ödüller var mı? Varsa nelerdir?		
Şirketin çeşitli yasal kurumlardan aldığı cezalar var mı? Varsa nelerdir?		
Kurumsal sosyal sorumluluk kapsamında gerçekleştirdiği faaliyetler var mı? Varsa nelerdir?		
Sahibi olunan kalite yönetim sistemleri (ISO, HACCP vb.) var mı? Varsa ne(ler)dir?		
Genel Müdürlük dışındaki üretim tesisleri, ofisleri veya şubeleri var mı? Varsa lokasyonları nelerdir?		
Şirketin çeşitli yerlerde kullanılan bir logosu var mı?		
Şirkette yayınlanan bülten, dergi, gibi yayınlar var mı? Varsa içeriği nedir?		
İşletme içinde bülten panoları var mı? Varsa sayıları ve yerleri nelerdir?		
Şirkette yoğun olarak kullanılan iletişim kanalları nelerdir?		

Ek A.1: Ayrıntılı İnceleme Safhası Bilgi Kontrol Listesi

Sorular/Bilgiler	Cevaplar/Veriler*	İlgili Ekler**
Şirket tanıtım kitapları, broşürleri, vb. var mı? Varsa içerikleri nelerdir?		
Web sitesi var mı? Varsa adresi ve içeriği nedir?		
Üst yönetimin açıklamalarını içeren, şirketin vizyon, misyon, strateji, politikalarının anlatıldığı bir doküman var mı?		
Belirlenmiş şirket temel yetkinlikleri var mı? Varsa bu yetkinlikler nelerdir?		
Üst yönetime sunulan departman raporları ve bunların içerikleri nelerdir?		
Periyodik olarak yapılan yönetim toplantıları nelerdir? Katılımcıları kimlerdir? Kapsamları nedir?		
Yöneticilerin resmi harama ve onay verme yetkileri ve limitleri nelerdir?		
Uygulama ve faaliyetlerde kullanılan yönetmelik ve prosedürler nelerdir?		
Personel faaliyetlerinde kullanılan bir personel yazılım programı var mı?		
İnsan kaynakları faaliyetlerinde kullanılan bir insan kaynakları yazılım programı var mı?		
Şirketin organizasyon yapısı (hiyerarşik, matris. vb.) nasıldır? Unvan ve kademeler nelerdir?		
Organizasyon şemalarını ve görev tanımlarını/sorumlulukları vb diğer konuları içeren bir organizasyon el kitabı mevcut mu?		
Departmanlar bazında tutulan organizasyon şemaları var mı?		
Vekalet sistemi var mı?		
Şirketin boş kadroları nelerdir?		
Son bir yılda organizasyonda kapatılan kadro sayısı kaçtır? Bu kadrolar nelerdir? Kapatılma sebepleri nelerdir?		
Şirket içinde son bir yıl içinde gerçekleşen terfi, ve rotasyon gibi personel hareketleri nelerdir?		
Daha önce organizasyon geliştirme, yeniden yapılandırma gibi çalışmalar yapılmış mı? Yapılmış ise çalışmanın sonuçları nelerdir?		
Organizasyonda tanımlanmış kilit/kritik pozisyonlar var mı? Varsa nelerdir?		
Tanımlanmış kilit/kritik pozisyonlar için yedekleme yapılmış mı?		
Sadece kilit/kritik çalışanlara yönelik personel politika ve uygulamaları var mı?		
Organizasyondaki tüm pozisyonlar için yazılı güncel görev tanımları var mı?		

Ek A.1: Ayrıntılı İnceleme Safhası Bilgi Kontrol Listesi

Sorular/Bilgiler	Cevaplar/Veriler*	İlgili Ekler**
------------------	-------------------	----------------

B. İnsan Kaynakları Faaliyetleri Bilgi Kontrol Listesi

1. Çalışan Profili

Mavi yakalı çalışan sayısı kaçtır?		
Beyaz yakalı çalışan sayısı kaçtır?		
Mavi ve beyaz yakalı çalışanların yaş, cinsiyet, eğitim durumu, iş tecrübesi vb. bilgileri nelerdir?		
Kadın - erkek çalışan oranı nedir?		
Mavi ve beyaz yakalı çalışanların yaş ortalaması kaçtır?		
Mavi ve beyaz yakalı çalışanların eğitim durumları oranları nelerdir?		
Mavi ve beyaz yakalı çalışanların şirkette ortalama çalışma süresi kaç yıldır?		

2. İşe Alım Süreci

Son bir yılda işe alınan personel sayısı kaçtır?		
Son bir yılda işten ayrılan personel sayısı kaçtır?		
Son 2 yılın yıllık Personel Devir Oranı nedir?		
İşe alım politikası nasıldır?		
İşe alım süreci nasıl gerçekleşmektedir?		
İşe alma sürecinde kullanılan iç ve dış kaynaklar nelerdir? (İnternet, Danışmanlık Firması, Gazete vb.)		
İşe alım sürecinde kullanılan bir oryantasyon sistemi var mı? Varsa içeriği nasıldır?		

Ek A.1: Ayrıntılı İnceleme Safhası Bilgi Kontrol Listesi

Sorular/Bilgiler	Cevaplar/Veriler*	İlgili Ekler**
3. Ücret Sistemi ve Sosyal Haklar		
Ücret Sisteminin yapısı nasıldır?		
Çalışanların kademelere göre ücret bilgileri nelerdir?		
Şirketin ücret politikası nasıl belirleniyor? (Piyasa şartları, performans, rakipler, kıdem, statü vb.)		
Ücret sistemi için ücret ve faydaları ile ilgili araştırmalar yapılıyor mu ya da araştırmalardan yararlanılıyor mu?		
Ücretlerle ilgili yaşanan başlıca sorunlar ve şikayetler nelerdir? Bunlara karşı ne tür uygulamalar var?		
Ücret giderlerinin genel giderler içerisindeki son 2 yıldaki payı ne kadardır?		
Ücret sistemi için şirkette iş değerlendirmesi yapılıyor mu? Yapılıyorsa nasıl?		
Mavi ve Beyaz yakalı personele ödenen temel ücret dışında aylık/yıllık Ek Ödemeler var mı? Varsa nelerdir?		
Mavi ve Beyaz yakalı personele sağlanan Sosyal Haklar (faydalar) nelerdir? (Sağlık sigortası, özel emeklilik vb.)		
Tanımlanmış kilit/kritik pozisyonlarda çalışanlara özel faydalar sağlanıyor mu? Varsa nelerdir?		
Ücret artış politikası nasıldır?		
Son 2 yılda yapılan ücret artış oranları nelerdir?		
Yıllık izin politikası nasıldır?		
Hastalık izinleri politikası nasıldır?		
Sosyal izinler (evlilik, doğum, vb.) politikası nasıldır?		
Çalışanlar için bir emeklilik politikası var mı?		

Ek A.1: Ayrıntılı İnceleme Safhası Bilgi Kontrol Listesi

Sorular/Bilgiler	Cevaplar/Veriler*	İlgili Ekler**
4. Personel		
Çalışma saatleri nasıldır?		
Vardiya çalışma düzeni var mı? Varsa nasıldır?		
Fazla mesai uygulaması var mı? Varsa nasıldır?		
Çalışanlara sağlanan yemek ve servis imkanları nelerdir?		
İşe yeni başlayan çalışanlarla yapılan bir sözleşme var mı? Varsa şartları nelerdir?		
Son 1 yılın aylık devamsızlık oranları nelerdir?		
Son 1 yılın aylık iş kazası ve yaralanma oranlar nelerdir?		
Çalışanlara sağlanan kreş, hekim gibi çeşitli imkanlar var mı? Varsa nelerdir?		
Çalışanlara yönelik piknik, yemek, gibi sosyal faaliyetler düzenleniyor mu? Varsa nelerdir?		
5. Performans Değerlendirme		
Şirkette bir performans değerlendirme sistemi var mı? Varsa kaç yıldır uygulanmaktadır? Kapsamı nasıldır?		
Performans değerlendirme sisteminin yapısı nasıldır? (Hedef bazlı, yetkinlik bazlı, vb.)		
Performans değerlendirme süreci nasıl işlemektedir? Varsa yardımcı araçları nelerdir?		
Performans değerlendirme uygulamalarının sonuçları nasıl değerlendirilmektedir?		
6. Kariyer Geliştirme ve Yedekleme		
Şirkette bir Kariyer Planlama &Geliştirme sistemi var mı? Varsa kaç yıldır uygulanmaktadır? Kapsamı nasıldır?		
Kariyer Planlama &Geliştirme sistemi süreci nasıl işlemektedir? Varsa yardımcı araçları nelerdir?		
Yedekleme sistemi var mı? Varsa süreç nasıl işlemektedir ve yardımcı araçları nelerdir?		

Ek A.1: Ayrıntılı İnceleme Safhası Bilgi Kontrol Listesi

Sorular/Bilgiler	Cevaplar/Veriler*	İlgili Ekler**
7. Eğitim ve Geliştirme Programları		
Uygulanan sürekli eğitim ve geliştirme programı (faaliyeti) var mı? Bu programlar hangi amaçlara yönelik planlanıyor? Programlarda mavi ve beyaz yakalı ayrımı nasıldır?		
Eğitim ve Geliştirme Programının yapısı ve süreçleri nasıldır?		
Çalışanların aldıkları eğitimlerin kayıtları nasıl tutulmaktadır?		
Şirket dışı eğitimlerde hangi firmaların hangi eğitimlerinden yararlanılıyor?		
Eğitim ve Geliştirme Programlarının her biri için son 2 yılın katılım oranı nedir?		
Eğitim bütçesinin maliyet kalemleri nelerdir?		
Şikette mavi ve beyaz yakalıları için kişi başına son 2 yılın eğitim maliyeti nedir?		
Şikette mavi ve beyaz yakalıları için kişi başına verilen ortalama yıllık eğitim süresi ne kadardır? (Çalışan/saat olarak)		
Eğitim ve Geliştirme Programlarının etkinliği nasıl ölçülmektedir?		
Dzenli standart olarak yapılan Eğitim ve Geliştirme Programlarının dışında başka eğitime teşvik edici uygulamalar var mı? (Seminerler, vb.)		
8. İşten Ayrılma/İşten Çıkarma		
Uygulanmakta olan belirli bir İşten Çıkarma Politikası / Stratejisi var mı? Varsa nasıldır?		
İşten çıkarılan personele yönelik outplacement gibi çeşitli hizmetler sağlanıyor mu? Sağlanıyorsa son 2 yılda bu hizmetten yararlanan çalışan sayısı kaçtır?		
Kendisi isteği işten ayrılan ya da işten çıkartılan personel için çıkış mülakatı uygulaması var mı? Varsa süreç nasıldır?		
Son 1 yılda işten kendi isteği ayrılan personel sayısı kaçtır? İşten ayrılma gerekçeleri nelerdir?		
Son 1 yılda işten çıkarılan personel sayısı kaçtır? İşten çıkarılma gerekçeleri nelerdir?		

Ek A.1: Ayrıntılı İnceleme Safhası Bilgi Kontrol Listesi

Sorular/Bilgiler	Cevaplar/Veriler*	İlgili Ekler**
------------------	-------------------	----------------

C. Endüstriyel İlişkiler Bilgi Kontrol Listesi

Endüstriyel ilişkiler ile ilgili bir kurul var mı?		
Şirkette bir sendikal yapı var mı? Varsa çalışanlar hangi sendika ile temsil ediliyor?		
Endüstriyel ilişkilerin kayıt altına alınması ne şekilde gerçekleşmektedir?		
Yapılıyorsa toplu iş sözleşmesinin süresi ve kapsamı nedir?		
Toplu sözleşme temsilcisi var mı? Varsa hangi çalışandır?		

* Bilgilerin eksikliği ve güncelliği durumları ile eylem planlarına yönlendirebilecek açıklamalar bu bölüme yazılacaktır.

** İstenilen bilgi ile gerekli tüm dokümanların isimleri bu bölümde belirtilecektir.

Ek A.2: Uluslararası Birleşme ve Satın Almalar İçin Bilgi Kontrol

I. Devralmadan Önceki Değerlendirme

A. Ortaklık Konuları

1. Ortaklık yapısını değerlendirmek
 - a. Aday şirketin beklenen özerklik derecesi
 - b. Karar alma kaynağı
 - c. Uyuşmazlık karşısında şirketin uyguladığı çözüm planı
2. Aday şirketin insan gücünü değerlendirmek
 - a. İş, teknik ve fonksiyonel tecrübe
 - b. Çalışanlar, müşteriler ve toplum arasındaki anahtar ilişkiler
 - c. Operasyon planları için destek

B. Aday Şirketin Lokasyon ve Çalışma Yeri ile İlgili Kültürel Konuları

1. Yerel kültür etkisini değerlendirmek
 - a. Seçilmiş yönetim stiline tesiri
 - b. Karar verme gücünün geleneksel merkezi/yeri
 - c. Operasyonel esneklik
 - d. Çalışanların motivasyonu
 - e. İş etiği
 - f. Çalışma standartları
 - g. Tatil politikaları
 - h. Terminin sosyal sonuçları
2. Aday şirket kültürünün etkisini değerlendirmek
 - a. Operasyonel esneklik
 - b. Çalışma standartları
 - c. Finansal Ödül Sistemleri
 - d. Çalışanların motivasyonu
 - e. İş sınıfları/grupları
 - f. Kariyer geliştirme
 - g. Eskiden beri devam eden gelenekler

C. İdari ve Yasal Konular

1. İşe Almanın Gereksinim/Sınırlamalarını Tespit Etmek
 - a. Mevcut kadroyu değiştirebilme
 - b. Sendikalaşma,işçi-işveren yönetimi ilişkileri ve kolektif anlaşma/pazarlık etme uygulamaları
 - c. Yabancı ülkede yaşayan/çalışanların çalışmaları
 - d. Çalışanların yaş, askeri ve büyüklük vb. açıdan yasalara uygunluğu
 - e. Çalışma saatleri
 - f. İşçi teftişleri ile ilişkili yasalar ve alışkanlıklar
 - g. İşten çıkarma gereksinimleri
2. Tazminat Gereksinim/Sınırlamalarının Tespit Edilmesi
 - a. Ücret Oranları
 - b. İkramiye yapıları
 - c. Ücret artış ve düşüşleri
 - d. Vergilendirme oranları
 - e. Tatiller
 - f. Hastalık izinleri
 - g. Sosyal İzinler (evlilik vb.)
 - h. İdari hizmetler
 - i. İşsizlik ve sağlık ödeneği
 - j. Sağlık hizmetleri
 - k. Çalışanlar için sosyal programlar
 - l. Mesleki güvenlik ve sağlık uygulamaları
 - m. Sözkonusu mevcut faydalar ve tazminatı karşıyabilme yeteneği
3. Aday şirket ile bağlantılı konuları incelemek
 - a. Olumlu faaliyet politikaları
 - b. Kararlaştırılmamış davalar
 - c. Mevcut kolektif anlaşma/pazarlık etme anlaşmaları
 - d. Sağlık ve güvenlik düzenlemeleri
 - e. Üst yönetimin ayırma anlaşmaları

D. Gerekli/Zorunlu Altyapı Sisteminin Elverişliliği

1. İş gücü becerilerinin ve elverişliliğinin tespit etmek
 - a. Aday şirket çalışanlarının becerileri
 - b. Yerel işçi sınıfı havuzundaki beceriler ve eğitim düzeyi
 - c. İşsizlik oranları
2. Sağlık ve güvenlik hizmetleri ile yetenekleri değerlendirmek
 - a. Çalışan sağlık ve güvenliği
 - b. Faaliyetlerin güvenliği
3. Yerel altyapı sistemini değerlendirmek
 - a. Yükler ve çalışanlar için nakletme
 - b. Otorite
 - c. Su
 - d. Sağlık koruma
 - e. Okul sistemi
 - f. Telefon/Faks

II. İşe Yerleştirme Stratejisi

A. Personel İhtiyaçları

1. Organizasyonel yapıyı tespit etmek
 - a. Her departman ile eleman tedarik etme ve optimal organizasyon yapısının belirlenmesi için çalışmak
 - b. Üst yönetim ile tekrar gözden geçirme sonuçları
 - c. Organizasyon planının kademeli oluşturmak
 - (1) İlk yapı
 - (2) Değişim için kontrol noktaları
 - (3) Gelecekteki yapı
2. Fonksiyonel ihtiyaçları tespit etmek
 - a. Her pozisyonun ihtiyacı olduğu uzmanlık, beceri ve tecrübe
 - b. İhtiyaç duyulan yönetim ve idari yeteneğin düzeyi ve faaliyet alanı
 - c. İhtiyaç duyulan özel teknik beceriler

B. Mevcut/Kullanılabilir Kaynaklar

1. Mevcut iş gücünü değerlendirmek
 - a. Aday şirket tarafından tedarik edilen personel sayısı
 - b. Planlanmış ihtiyaçlar ile bağlantılı yetenek ve beceriler
 - c. Yeni şirket kültürü ve operasyon planları ile bağlantılı tutumlar
 - d. Temel demografik yapı
 - e. Potansiyel personel değişimlerinin tahmini (terfi, atama vb.)
2. Yerel işçi havuzunu değerlendirmek
 - a. İşsizlik oranları
 - b. Mevcut eğitim ve beceri düzeyi
 - c. Eğitimsel ve öğrenimsel potansiyel
3. Yabancı ülkelerde yaşayan çalışanların elverişliliğini değerlendirmek
 - a. Elverişli expatriate çalışan sayısı
 - b. Denizaşırı tecrübenin derecesi
 - c. Yerli dil ile kolaylığı
 - d. Çok uluslu bir iş gücünün yönetilmesinde kanıtlanmış kapasite
 - e. Yerli müşteriler, satıcılar ve hükümetler ile birlikte çalışmak için kanıtlanmış yetenek
 - f. Planlanmış kalış uzunluğu
 - g. Tazminat ve kariyer yolu konuları

C. Eleman Tedarik Etme Planı ve Zaman Programı

1. Anahtar pozisyonlar için olasılık planlarını geliştirmek
 - a. Doldurulmuş ya da terfi ettirilmiş anahtar pozisyonları belirlemek
 - b. Gerekli çalışanları tespit etmek
 - c. Bu çalışanları hedefleyen personel politika ve uygulamaları geliştirmek
 - d. Temel yetkinliklerin geliştirilmesinde transfer politikasını ayarlamak
 - e. Teklif verme uygulamaları
2. Mevcut çalışan becerilerini yerleştirmedeki ihtiyaçları ile karşılaştırmak
 - a. İşleri şirketin pozisyon sınıflandırmasının rehberliğinde tekrar sınıflandırmak
 - b. Planlanmış iş gruplarının büyüklük ve sayılarını tespit etmek
 - c. İhtiyaç duyulan özel beceri ve performansa odaklanmak
 - d. Şimdiki çalışanlara karşı olan yasal sorumlulukları hesaba katmak
 - e. Tekrar yerleştirmenin çalışanların morelindeki etkilerini hesaba katmak
 - f. Yerel işe alma için şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçları belirlemek
 - g. Yerel işe almanın risk ve avantajlarının hesaba katmak
 - h. Expatriate çalışan ihtiyaçlarını belirlemek

- i. Expatriate çalışanların işe almanın risk ve ihtiyaçlarını belirlemek
- j. Kıdem, ücret skalesi ve iş tanımlarının birleştirilmesinin konularının tanımlamak
- k. Geçişlerin zamanlama ve hızını belirlemek
- 3. Yönetimi seçmek ve dahil etmek
 - a. Liderlik kaynağını tespit etmek
 - b. Fonksiyonların arasından ortak olacak bir yönetim seçmek
 - c. Global bir perspektif ile yöneticileri görevlendirmek
 - d. Departman yöneticilerini işe alım sürecine dahil etmek

III. Tazminat/Tüm Haklar

A. Programın Kalitesi, Felsefesi ve Temel Düzeyi

- 1. Hem gerekli olan hem de kabul edilen tazminatın yerel düzeylerini değerlendirmek
 - a. Formal veri
 - b. Informal veri
- 2. Post-transaction (sonraki iş görme) yapısının tazminat yapısını hangi dereceye kadar
 - a. Mevcut programı değerlendirmek
 - b. Aile ya da ortak ile karşılaştırmak
 - c. Diğer çok uluslular ile karşılaştırmak
 - d. Yerel standartları karşılaması ya da aşması gerekliliğini değerlendirmek
- 3. Tazminatın tüm yönleri ile ilişkili finansal sorumlulukları tanımak
 - a. İşten çıkartma politikaları
 - b. Mevcut faydaları ve tazminatı birbirleri ile kaynaştırabilme yeteneği

B. Politikalar

- 1. Saat ücretine göre çalışanlar için ücretleri tespit etmek
 - a. Ücret gruplarını belirlemek
 - b. Temel ücret düzeylerini tespit etmek
 - c. İkramiyelerin ve performansı teşvik edici şeylerin taslağını çıkarmak
 - d. Ücret uygulamalarını/düzeltilmelerinin doğrusunu bulmak
 - ? (1) Değer programları
 - (2) Terfiler
 - (3) Kıdem
 - (4) Kullanılan/geçerli uygulamaların maliyeti
- 2. Saat ücretine göre çalışmayanlar için ücretleri tespit etmek
 - a. Tatiller
 - b. Hastalık izinleri
 - c. Personel günleri
 - d. Ücret artışları
 - e. İdari hizmetler
- 3. Faydaları belirlemek
 - a. Sağlık hizmetleri
 - b. Çalışanlar için sosyal programlar
 - c. Mesleki güvenlik ve sağlık uygulamaları
 - d. Emekli maaşları ve/veya tasarruf planları
 - e. Çalışanların tazminatları
 - f. Diğer idari programlar
- 4. Çalışan haklarını garantiye almak
 - a. Çalışanlara yasal olarak sağlanmış hakları korumak
 - b. Yerel uygulamalar ve beklentiler temelli çalışan haklarını korumak
 - c. İş sendikası ve toplu sözleşmeleri kabul etmek
 - d. Açık performans beklentilerini ve değerlendirme tekniklerini kurmak

C. İşten Çıkartma Paketleri/Politikaları

1. Bir işten çıkartma stratejisi geliştirmek
 - a. Aşağıdakileri içeren bir fonksiyonel süreç planlama takımı oluşturmak/outsource etmek
 - (1) İnsan Kaynakları
 - (2) İş Yöneticileri
 - (3) İdari destek
 - (4) Yasal
 - (5) Kamusal İlişkiler
 - (6) Çalışan Yardım Programları
 - (7) Outplacement (İş bularak işten çıkarma)
 - b. Başlangıç olaak stratejik iş planı ile işten çıkarmanın birbirleri ile bütünleştiirmek
 - c. Mevcut yerleştirmenin bir temel beceriler envanterini tamamlamak
 - d. Hedeflenen çalışanların performance durumlarını gözden geçirmek
 - e. İş sürdürmek için gerekli olan anahtar çalışanları tespit etmek
 - f. İşten çıkarma ile ilişkili yasaları tespit etmek
 - g. Kararlılık için öncelikli işten çıkarma inisiyatiflerinin gözden geçirmek
 - h. Finansal ve stratejik anlamların/uygulamaların farkına varmak
 - (1) Altın, gümüş ve teneke paraşütleri
 - (2) Kitlese çıkış olasılığı
 - i. Planları İletmek
 - (1) Anahtar çalışana
 - (2) İşine son verilmiş çalışana
 - (3) Kamuya
2. Bütün yasal uygulamalarda çalışanlara yer vermek
 - a. İşten çıkarma hareketlerinin tüm yönlerini inceliyecek yasal bir irtibata/ilişkiye sahip olmak
 - b. Bütün çalışanların iletişimini/mesajlarını yazı ile açıklamak
 - c. Tüm dokümanları ilgili, saygılı ve duyarlı bir tonda yazmak
 - d. İşine son verilen personelin son ücret miktarını açık ve yazılı olarak ifade etmek
 - e. olarak ifade etmek
 - f. Sağlık sigortasının diğer faydalarının son bitiş tarihini açık ve yazılı olarak ifade etmek
 - g. İşten çıkarma faydalarını açık ve yazılı olarak ifade etmek
 - h. söz ederek dahil etmek.
3. Hedeflenen çalışanlar için hizmetler sağlamak
 - a. Kariyer danışmanlığı
 - b. İşe yerleştirme servisleri
 - c. İş becerilerine göre eğitim
 - d. Duygusal danışmanlık

IV. Personel Bilgi Sistemlerinin Bütünleşmesi

- A. Tüm çalışanların bilgilerini birleştirmek için bir veritabanı oluşturmak
- B. Yeni çalışan verilerini varolan şirket databesi ile birleştirmek
- C. Bireysel şirket databesini devam ettirmek

V. Geçişel Destek Mekanizmaları

A. Geçiş Hakkında İletişim

1. İş gücünü dengede tutmak
 - a. Açık ve bütünleştirilmiş bir mesaj iletmek
 - b. Tutarlı bir mesajı sürdürmek
 - c. İletişim kurmada dil ve kültürel engellerin farkında olmak
2. İletişim kaynaklarını tespit etmek
 - a. Üst yönetim
 - b. Merkezi ombudsman (özel kişilerin haklarını koruyan memur) iletişimi
 - c. Fonksiyonel geçiş takımı
3. İletişim araçlarından yararlanmak
 - a. Kıdemli görevler ile haftalık çalışan toplantıları
 - b. Eş zamanlı iç ve kamusal baskıyı çözmek/duyurmak
 - c. Sosyal özel günler
4. Çok önemli bilginin iletilmesi
 - a. İş birleşmeleri için strateji
 - b. Birleşme için zaman çerçevesi/iskeleti
 - c. Yeni venture - birleşme için amaçlar
 - d. İş almanın/çalıştırmanın durum ve terminlerinde değişiklikler
5. Çalışanları dinlemek
 - a. Çalışanlardan bilgiyi konuşarak/mülakat ile almak
 - b. Yönetime veriyi aktarmak

B. Yerleştirme Eğitimi - Eğitim Programı

1. Temel müfredat programını belirlemek
 - a. Operasyonel ve fonksiyonel beceriler
 - b. Yönetim stratejisi
 - c. Kültür
 - d. Güvenlik ve personel politika ve uygulamaları
2. Programı geliştirmek
 - a. Zaman tahsislerini belirlemek
 - b. Kültürel ve okur yazarlık durumlarını değerlendirmek
 - c. Metodolojiyi seçmek
 - d. Materyalleri geliştirmek
3. Eğitimin teşvik edici şeylerini oluşturmak
 - a. Öğrenmeye olanak sağlayan kariyer yapısını garantiye almak
 - b. Bilginin transfer edilmesine olanak sağlayan ortamı garantiye almak
 - c. Değerlendirmeleri, uzun dönemli amaçlara odaklamak
 - d. Ödülleri global stratejiye bağlamak

C. Acculturation - Kültürlerin Kaynaşması

1. İki organizasyonun şirket kültürlerini analiz etmek
 - a. Kültürel normlardaki farklılıkları anlamak
 - b. Planlamadaki başlangıçları/inisiyatiflerdeki değişiklikleri birleştirmek
2. Expatriatlere yardım etmek için programlar geliştirmek
 - a. Kültürel geçiş yetkinliği
 - b. Temel dil becerileri
 - c. Kariyer planlama
 - d. Taşınma hizmetleri
 - e. Geri dönme hizmetleri

D. Çalışan Morali

1. Stresin kaynaklarını tespit etmek
 - a. İş ile bağlantılı özgüven/özsaygı
 - b. Belirsizlik
 - c. Kontrol yokluğu
 - d. İş yükünün artması
2. Stres işaretlerini araştırmak
 - a. İş performansının düşüşü
 - b. Aşırı yorgunluk
 - c. Endişe
 - d. Depresyon
3. Strese tanımlamak
 - a. Çalışan girdisinin ortaya çıkarılması
 - b. Kültürel farklılıkları eritmek için işyerlerini tasarlamak
 - c. İş güvencisi hakkındaki endişeleri azaltmak
 - d. Çalışan özel ihtiyaçlarının tespit edilmesi
 - e. Şirket dikkatinin müşteri üzerinde yeniden odaklanmasını sağlamak

Ek B: Örgüt Kültür Testi Sonuçları

SORULAR		Aritmetik Ortalamalar		Farklar (X-Y)
		Alıcı Şirket (X)	Satın Alınan Şirket (Y)	
Yapı	Prosedürler, çalışanların örgüt çıkarları için en iyi kararı vermelerine yönelik bir rehber niteliğindedir.	3,6	3,5	-0,1
	Çalışanların görevleri çok belirgin olarak tanımlanmıştır.	2,8	3,8	1,0
	Çalışanlar işleri yaparlarken her zaman işle ilgili talimatlara uyarlar.	3,0	3,7	0,7
	Çalışanlar işlerin nasıl yapılacağını belirlemede özgürdürler.	3,5	2,7	-0,8
	Çalışanlar işleri yapış şekillerinden ziyade asıl olarak sonuçlardan sorumludurlar.	3,5	2,6	-0,9
Yenilik	Şirket, çalışanları ürün konusunda her zaman yeniliklere teşvik etmektedir.	3,9	2,8	-1,1
	Şirkette iş yapış tarzındaki küçük hatalar, yeniliği teşvik etmenin bir bedeli olarak görülmektedir.	2,1	3,2	1,1
	Yeni ve geliştirilmiş iş yapma yolları, sürekli benimsenmektedir.	2,4	3,3	0,9
	Ürünlerde yenilik yaratma konusundaki çabalar, genellikle direnişle karşılaşmaktadır.	1,7	2,7	1,0
	Şirkete önemli yenilikler getiren çalışanlar, her zaman ödüllendirilmektedir.	3,5	3,2	-0,3
Görev Performansı	Şirkette ödüllendirme şartlarının neler olduğu çalışanlar tarafından bilinir.	3,6	3,7	0,1
	Başlanılan projeler mutlaka sonlandırılır.	3,5	2,9	-0,6
	Yetersiz performansa katı bir şekilde müdahale edilmektedir.	2,1	3,6	1,5
	Başarı ölçütleri belirli olup tüm çalışanlar tarafından bilinmektedir.	3,6	3,3	-0,3
	Çalışanlar şirket performansı için tüm sorumluluğu birlikte paylaşan ortaklar gibi çalışmaktadırlar.	3,8	3,4	-0,4
Planalama	Stratejik hedefler tüm çalışanlar ile paylaşılmaktadır.	3,4	3,0	-0,4
	Tüm çalışanlar departman bazında iş hedeflerini çok iyi bilmektedirler.	3,8	2,8	-1,0
	Çalışanlar öncelikli olarak bireysel hedef ve amaçlarını düşünmektedirler.	2,3	2,2	-0,1
	Şirkette herkes tarafından benimsenmiş bir misyon vardır.	3,4	3,1	-0,3
	Çalışanlar uzun dönemde başarı için ne yapılması gerektiğini bilmektedirler.	3,3	2,8	-0,5
	Şirketin vizyonu çalışanları motive etmektedir.	2,9	3,7	0,8
	Hedef ve amaçları bilmek, çalışanların işlerinde başarı için hareketlerini yönlendiren baş faktördür.	4,2	4,3	0,1
	Çalışanlar, kendi işleri ile ilgili hedefleri kendileri belirlemektedirler.	2,8	3,3	0,5
İletişim	Bilgi, sadece ihtiyaç duyulduğunda paylaşılmaktadır.	2,6	2,3	-0,3
	Bilgi, şirket içinde her kademede sürekli paylaşılmaktadır.	3,6	3,1	-0,5
	Anlaşmazlıklar, her zaman "kazan - kazan" sonucu elde etmek için çözülmeye çalışılmaktadır.	3,5	3,6	0,1
	Çalışanlar, daima bir takımın üyesi gibi çalışmaktadırlar.	3,5	3,6	0,1
	Yöneticiler dedikoduya izin vermezler.	3,8	2,5	-1,3
	Tüm çalışanlar birbirleriyle konuşup fikir alışverişinde bulunurlar.	3,7	2,7	-1,0
	Ast – Üst ilişkisi genellikle resmidir.	3,2	2,4	-0,8
Çevre	Müşterilerin ihtiyaçları şirketteki değişime önderlik etmektedir.	3,7	2,6	-1,1
	Müşterilerle ilgili veriler, doğrudan şirket kararlarını etkilemektedir.	3,8	2,6	-1,2
	Tüm çalışanlar, her zaman müşteri ihtiyaçlarını anlama yolunda çaba sarf etmektedirler.	3,5	2,7	-0,8
	Rakipler ile şirket arasında ürün ve hizmet açısından sürekli karşılaştırma yapılmaktadır.	4,0	3,7	-0,3
	Şirket olağanüstü durumlara karşı her zaman hazırdır.	4,0	2,8	-1,2

SORULAR		Aritmetik Ortalamalar		Farklar (X-Y)
		Alıcı Şirket (X)	Satın Alınan Şirket (Y)	
	Sektörde gerçekleşen çeşitli olumsuz olayların şirkete etkisini azaltmak için daima zamanında önlem alınmaktadır.	3,9	2,6	-1,3

SORULAR		Aritmetik Ortalamalar		Farklar (X-Y)
		Alıcı Şirket (X)	Satın Alınan Şirket (Y)	
İnsancıl Çalışma Yeri	Saygı ve takdir, çalışanlar arasında parasal ödüllerden daha değerli görülmektedir.	3,8	3,2	-0,6
	Şirkette sadece başarılı bir işi yaptıranlar değil işi yapanlar da ödüllendirilmektedir.	3,5	3,4	-0,1
	Çalışanların şirkette gelecek kaygıları yoktur.	3,6	2,4	-1,2
	İnsana saygı şirketin temel ilkelerinden biridir.	4,3	4,2	-0,1
	Çalışana ve çalışanın özel hayatına saygı şirketin temel ilkelerinden biridir.	4,2	3,4	-0,8
Bireysel Gelişim	Çalışanların kariyerleri için şirket tarafından fırsatlar sağlanmaktadır.	3,9	3,0	-0,9
	Çalışanların yetenekleri, şirketin rekabet gücünü artıracak önemli bir kaynak olarak görülmektedir.	3,7	3,4	-0,3
	Çalışanların bilgi ve beceri gelişimleri için sürekli yatırım yapılmaktadır.	3,5	3,0	-0,5
Girişteki Sosyalleşme	Yeni çalışanların diğerleri ile çabuk iletişim kurmalarını sağlamak için şirket tarafından gerekli ortamlar sağlanmaktadır.	3,4	3,6	0,2
	Her işe yeni başlayan için oryantasyon programı yapılmaktadır.	3,0	4,3	1,3
	Çalışanların birbirleriyle kaynaşmaları için gerekli çaba sarf edilmektedir.	3,5	3,8	0,3
	Şirket içi tüm yazışmalar belirlenmiş resmi formatlar ile yapılmaktadır.	3,7	2,9	-0,8