



Şirket Birleşmelerinin İnsan Kaynakları Açısından İncelenmesi ve Bir Uygulama Örneği

Alparslan Şahin GÖRMÜŞ*, Esin CEYLAN**

ÖZ

İşletmeler günümüz küresel rekabet ortamında varlıklarını koruyabilmek, rekabet edebilmek ve sinerji oluşturabilmek amacıyla başka işletmelerle birleşme yoluna giderek büyüme göstermektedirler. İşletmeler arasında yaşanan söz konusu büyüme türleri çeşitli kriterlere göre farklılıklar göstermektedir. İşletmeler ekonomik kârlılıklarını artırmak amacıyla büyüme sağlamayı hedeflerken, işletmelerin yapı taşı olan insan faktörünü de göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Farklı işletmelerin bünyesinde çalışan insanlar, işletme birleşmelerinden sonra aynı işletme kültürü içerisinde çalışmaya devam edecekleri için birleşme sürecinin başarıyla gerçekleştirilmesinde ve birleşme sonucunda çalışanların adaptasyon sürecinin sağlanmasında işletmelerde insan kaynakları yönetiminin önemi yadsınmaz bir gerçektir.

Bu çalışmanın amacı, şirket birleşmelerinde insan kaynakları yönetiminin göz ardı edilmesiyle oluşabilecek sorunların etkisi araştırılmıştır. Çalışma, Uşak ilinde faaliyet gösteren bir tekstil şirketinin aynı sektördeki başka bir şirketi devralması sonucunda birleşen şirketlerde gerçekleştirilmiştir.

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

JEL Sınıflandırması: *G34, M13, M15.*

Investigation of Mergers in Terms of Human Resources and an Example of Application

ABSTRACT

Businesses may grow by acquisitions in order to protect their assets, to compete and to synergize in today's global competitive environment. This kind of growth occurred among the businesses varies according to the different criteria. While businesses aim to growth achieve in order to increase their economic profitability, it is necessary to consider the human factor which is the businesses' building block. As people working within the different businesses will continue to work within the same business culture after the business combination, the importance of human resource management is an undeniable truth in businesses for ensuring employees' adaptation during of the merger process.

The aim of this study, the impact of the problem occurred as a result of ignoring the human resources management is investigated. The study is executed in a business which merge by the way of a textile company operating Uşak province taking over another company in the same sector.

Keywords: *Growth, Mergers, Human Resources Management.*

JEL Classification: *G34, M13, M15.*

Geliş Tarihi / Received: 24.11.2015 Kabul Tarihi / Accepted: 20.12.2015

* Doç. Dr., Uşak Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, asgormus@usak.edu.tr

** Öğr. Gör., Selçuk Üniversitesi, Beyşehir Ali Akkanat MYO, esinceylan@selcuk.edu.tr

1. GİRİŞ

Son yıllarda artan ulusal ve uluslararası rekabetin, işletmelerin varlık mücadelelerini zorlaştırdığını ifade etmek mümkündür. İşletmeler varlıklarını koruyabilmek ve rekabet edebilmek için çeşitli stratejiler geliştirmektedirler. Güçlü rakipler karşısında faaliyetlerine devam edebilmek için kendi kaynaklarının yetersiz kaldığı durumlarda başka işletmelerle birleşerek büyümeye yoluna gitmeleri de bu stratejilerden birisidir. İşletmeler sahip oldukları maddi ve maddi olmayan kaynakları birleştirerek veya riskleri paylaşarak da büyümeyi tercih edebilmektedirler. Bu bağlamda dünyada ve Türkiye’de gerçekleşen şirket birleşmelerinin sayısının her geçen gün arttığı görülmektedir.

İşletmelerin birleşmeleri ulusal ve uluslararası düzeyde gerçekleşebileceği gibi aynı veya farklı sektörlerde de gerçekleşebilmektedir. Ayrıca işletmelerin birleşmeleri geçici ve kalıcı süreli de yapılabilmektedir. Geçici süreli anlaşmalar stratejik iş birlikleri kapsamında değerlendirilmekte olup belirlenen süre tamamlandığında anlaşmaya taraf olan işletmeler bağımsız olarak kendi faaliyetlerine devam edebilmektedir. Birleşmeler ise bir işletmenin başka bir işletmeyi devralması ve satın alması yoluyla ya da işletmelerin hukuki bağımsızlıklarını tamamen yitirerek yeni bir işletme kurması yoluyla gerçekleştirilmesiyle yapılmaktadır.

Varlıklarını ve ekonomik kârlılıklarını artırmak için birleşen işletmelerin hem üretim sürecinin bir faktörü hem de bu faktörleri yönlendiren unsur olan “*insan*”ı göz ardı etmemesi gerekmektedir. Çünkü işletmeler arası birleşmede hukuki süreçler tamamlandıktan sonra tarafların işletmelerinde çalışan insanların da bu birleşmeden en çok etkilenen taraf olacağı unutulmaması gerekmektedir. Çalışanlar yeni bir yönetim felsefesi altında farklı örgüt kültürünün oluşmasına neden olmaktadır. Bu nedenle birleşme yaşayan her işletmenin başarılı olacağını söylemek pek mümkün olmamaktadır. Ancak birleşmenin başarılı bir şekilde sonuçlanması ve çalışanlar arasında uyum sürecinin de başarılı olmasında insan kaynakları yönetimine önemli görevler düşmektedir.

1.1. Şirket Birleşmelerine İlişkin Literatür

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

İşletmeleri büyümeye iten temel amaç ekonomik olmakla birlikte psikolojik faktörler de bu süreçte etkili olmaktadır. Piyasadaki büyük rakipler karşısında güçsüz kalma ve bağımsızlığını kaybetme korkusu, yaratıcılık, yenilikçilik, işletme sahip veya yöneticilerinin başarılı olma, mevcut organizasyon yapısını değiştirme gibi istekleri de büyümede rol oynamaktadır (Akgüç, 1998: 890). İşletmelerde büyüme; satışların ve buna bağlı olarak kârlılığın artması, personel sayısının veya iş hacminin artması gibi niceliksel yönde olabileceği gibi iş geliştirme ve personel geliştirme gibi niteliksel yönde de gerçekleştirilebilmektedir. Ancak bununla birlikte işletme büyüklükleri, ekonomiklik temel alınarak en yüksek geliri en düşük maliyetle elde edebilmek için optimum düzeyde olması gerekmektedir (Tutar, 2013:151).

İşletmeler büyüme stratejilerini “içsel büyüme” ve “dışsal büyüme” olmak üzere iki farklı yolla gerçekleştirebilmektedir. İçsel büyüme, işletmelerin kendi imkânlarıyla sağladığı iç ve dış finansman kaynaklarıyla piyasa şartlarının gerektirdiği miktarda ve çeşitte üretim hacmiyle faaliyette bulunmasıdır (Tuncer vd., 2007: 115). Önceden belirlenebilen ve planlanarak gerçekleştirilip uyum sağlanılarak zamana yayılmış bir büyüme yöntemidir. İç büyüme, işletme içerisinde yönetim ve örgütlenme üzerinde daha az etkiye sebep olmaktadır (Karalar, 2005:161). Dışsal büyüme; bir işletmenin, başka bir işletmenin tamamına veya bir kısmına sahip olarak ya da yönetimlerini kendi kontrolü altına alarak büyümesidir (Çelik, 1999: 11). İşletmelerin dış büyüme ile yönetim ve örgütlenme üzerinde oluşturabileceği etki birleşmeye taraf olan işletmeler arasındaki ilişkiye bağlı olarak değişmektedir. Birleşme sonrası yeni işletmenin

mevcut örgüt ve yönetim yapısıyla devam ettirilmesi durumunda birleşmenin etkisi en aza inmektedir. Bununla birlikte yeni işletmenin etkin ve verimli olmayan örgüt ve yönetim yapısı varsa ana işletmenin görev ve sorumluluğu artmaktadır (Karalar, 2005:162). İşletmeler tarafından dışsal büyüme yöntemlerinden olan şirket birleşmelerinin sıkça gerçekleştirildiği görülmektedir.

Şirket birleşmeleri, iki veya daha fazla bağımsız işletmenin tüzel kişiliklerini sonlandırarak, mevcut varlıklarını ve kaynaklarını birleştirmek amacıyla yeni bir isimle bağımsız olarak işletme kurmalarıdır. Şirket evlilikleri olarak da adlandırılmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2007: 311). Literatürde şirket birleşmelerinin 3 farklı şekilde gerçekleştirilebileceği ifade edilmektedir.

Devralma yoluyla şirket birleşmelerinde, devir alınan şirket veya şirketlerin tüm varlık ve kaynakları alıcı şirkete devredilmektedir. Devir olunan şirket veya şirketlerin tüzel kişilikleri sona ermekte iken devir alan şirketin varlığı devam etmektedir (Akgüç, 1998: 891). **Satın alma**, bir işletmenin başka bir işletmenin tamamını veya büyük bir bölümünün hisselerini satın alarak hedef işletmeyi kendi denetimi altında bağlı bir işletme haline getirmesidir. Satın alma işlemine taraf olan her iki işletme de tüzel kişiliğini sona erdirmeden faaliyetlerine devam etmektedir (Ülgen ve Mirze, 2007: 312). **Konsolidasyon** ise yeni bir işletme kurulması yoluyla birleşme, iki veya daha fazla sayıdaki işletmenin hukuki varlıklarını sonlandırarak tek bir işletme halinde yeni bir tüzel kişilik altında toplanmasıdır (Aşkoğlu vd., 2010: 314).

Ülkemizde ilk birleşme faaliyeti 1874 yılında gerçekleşen Avusturya sermayeli Avusturya-Osmanlı Bankası ile Fransız-İngiliz sermayeli Bank-ı Osman-i Şahane'nin birleşmesidir (Türk, 1986; Akt: Aydın, 1990: 31). Ülkemizde şirket birleşmeleri ve satın alma faaliyetleri genellikle finansal açıdan zor durumda olan işletmelerin ülke ekonomisine yeniden kazandırılmasını sağlamak amacıyla gerçekleştirilmeye başlanmıştır. Söz konusu birleşme ve satın almalar daha çok devlet kurumlarında ve bankacılık sektöründe uygulanmıştır (Aydın, 2004: 203). 1959'da gerçekleşen Türkiye Eski Muharipler Bankası ile Tumsu Bank'ın birleşmesi sonucu Türkiye Birleşik Tasarruf ve Kredi Bankası'nı oluşturmaları ve 1960'da Türkiye Turizm Bankası ile T.C. Turizm Bankası'nın birleşmeleri örnek olarak gösterilebilir (Sarıkamış, 2003: 96). Cumhuriyet döneminde yaşanan ilk birleşme ise 1933 yılında Türk Ticaret Bankasıyla Üsküdar Bankası'nın birleşmesidir (Göktaş, 2001: 14).

1.2. Şirket Birleşmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi

İşletmeler, insan ihtiyaçlarını karşılamak üzere mal ve hizmet üreten birimlerdir. Bu birimlerin işlevsellik kazanabilmesi, amaç ve hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için insanın fiziksel veya düşünsel olarak işletmelere katılımının sağlanması gerekmektedir (Yüksel, 2000: 1). Çünkü insan diğer girdiler gibi üretim sürecinin bir parçası olmaktan daha çok üretim ve hizmet sürecini belirleyen, organize eden ve yön veren etkili bir öneme sahiptir (Fındıkçı, 2012: 10).

İnsan kaynakları yönetimi işletmede ihtiyaç duyulan personelin belirlendiği, uygun elemanların istihdam edilip işletme kültürüne alıştırılmasında etkili olan, personelin motive edilmesini, uygun çalışma ortamının oluşturulmasını ve işletmede "biz" duygusunun gelişmesini sağlayan (Fındıkçı, 2012: 13) ve işletme amaçlarının gerçekleştirilmesine yardımcı olan önemli bir işletme fonksiyonudur (Özgen vd., 2005: 7). İnsan kaynakları yönetimi işletmede ihtiyaç duyulan personelin belirlenmesini, çeşitli yöntemler uygulayarak işe uygun olan personeller ile olmayanların değerlendirilmesini, istihdam edilecek olan personele işle ilgili eğitim verilmesini, işe alıştırma ve işe yerleştirmenin sağlanmasını, çalışma koşullarının iyileştirilmesini, çalışma saatlerinin düzenlenmesini, sağlık ve sosyal güvenlik hizmetlerini sağlamaktır (Akyüz, 2001: 52-53).

İşletmede çalışan tüm personelin etkin, verimli ve uyumlu bir şekilde çalışmasını sağlayan, işletmenin amaçlarının gerçekleştirilmesini kolaylaştıran çabaların tümü insan kaynakları yönetiminin geniş anlamda işlevini oluşturmaktadır. Dar anlamda insan kaynakları yönetiminin işlevi ise çalışanların işe alınması, değerlendirilmesi, atama ve terfilerin yapılması, eğitilmesi, ücretlerinin belirlenmesi, disiplin ve sağlık faaliyetlerinin yürütülmesine ilişkin politikaların ve ilkelerin belirlenmesi buna bağlı olarak kararların alınması ve tekniklerin uygulanmasını oluşturmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2013:322).

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

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

2. UYGULAMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu çalışma, özellikle son yıllarda yoğun bir şekilde gerçekleşen şirket birleşmelerinde insan kaynakları yönetiminin göz ardı edilmesiyle meydana gelebilecek sorunların etkisini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Birleşme sonucunda personelin bu süreçten nasıl etkilendiğini ve insan kaynakları yönetimi bölümünün ne derece etkili olduğu araştırılmaktadır. Demografik değişkenlerin yönetim, yöneticiler ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarından iş analizi ve iş dizaynı, performans değerlendirme, kariyer yönetimi, ücret yönetimi, çalışma ilişkileri, iş sağlığı ve güvenliği üzerine etkisinin araştırılması çalışmanın amaçları arasında bulunmaktadır.

Çalışma, şirket birleşmelerinin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi için insan kaynakları yönetiminin rolünün incelenmesi açısından önem taşımaktadır.

2.1. Anakütle ve Örneklem Seçimi

Uygulamanın ana kütlelerini birleşme yaşanmadan önce işletmelerde çalışan ve birleşmeden sonra çalışmaya devam eden personeller oluşturmaktadır.

Çalışmada olasılığa dayalı olmayan örnekleme yöntemlerinden ulaşılabilen ve gönüllülük esasına dayalı olarak ankete katılmak isteyenlerin belirlendiği kolayda örnekleme yöntemiyle (Altunışık vd., 2010: 139–140), birleşmeden etkilenen 305 personele anket uygulanmıştır. Ancak iletilen anketlerin bunlardan 25 tanesi eksik veya hatalı doldurulduğu için dikkate alınmamış ve uygulama verileri 280 anket üzerinden değerlendirilmiştir.

2.2. Verilerin Toplama ve Değerleme Yöntemi

Uygulama verilerinin elde edilmesi için ÖZTÜRK UYANIK'ın (2011) “Şirket Satınalma ve Birleşmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Çalışma İlişkileri” başlıklı çalışmasında kullanılan anket sorularından yararlanılmıştır. Ankette 43 soru bulunmaktadır. Bu sorulardan 6 tanesi kişisel bilgileri ve 37 tanesi de araştırmaya ilişkin soruları içermektedir.

Uygulama sorularının anlaşılabilirliğini ve güvenilirliğini test etmek için işletmede çalışan 50 personele pilot uygulama yapılmıştır. Bu uygulama sonucunda anket sorularının

anlaşılabilir olduğu sonucuna varılmış ve elde edilen verilerle güvenilirlik analizi yapılmış olup güvenilirlik katsayısı 0,97 bulunmuştur. Daha sonra anket formu diğer çalışanlara uygulanmıştır. Çalışanların araştırmaya yönelik olan ifadelerine hangi düzeyde katıldığını belirlemeye ilişkin 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. 1: Kesinlikle Katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Kararsızım 4: Katılıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum ifadelerini temsil etmektedir.

Uygulamada katılımcıların demografik özelliklerine ait veriler sıklık (frekans) ve yüzde olarak gösterilmiştir. Verilerin analiz edilmesinde ve hipotezlerin test edilmesinde SPSS 18 programından yararlanılmıştır. Boyutlar arasındaki ilişkiyi belirlemek için faktör analizi yapılmış olup bu analiz sonucunda oluşturulan boyutlara ait değişkenlerin güvenilirliğini ölçmek için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Hipotezlerin test edilmesi için de tek örnek t-testi, bağımsız iki örnek t-testi ve varyans analizi yapılmıştır.

2.3. Uygulamaya İlişkin Hipotezler

Uygulamaya yönelik ana hipotezler 4 bölümden oluşmaktadır. Araştırmaya ilişkin kurulan ana hipotezler şunlardır.

H1: Şirket birleşmelerinin insan kaynakları yönetimi uygulamalarına etkisi vardır.

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

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

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

3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

3.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Ankete cevap veren katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalışma süresi, işletmedeki pozisyonu, devralan ve devralınan işletmelerde çalışan personel sayılarına ilişkin demografik veriler Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1. Örneklemeye İlişkin Demografik Veriler

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

3.2. Güvenilirlik Analizi

Çalışmada kullanılan anketin güvenilirlik katsayısı 0,94 bulunmuştur. Ancak faktör analizi uygulandıktan sonra çalışmadan çıkarılan sorular analiz dışı bırakılarak güvenilirlik analizleri tekrar yapılmıştır. Tablo 2’de faktör analizi sonucu kalan ifadelerin yer aldığı boyutların ve anketin genel güvenilirlik katsayıları yer almaktadır.

Güvenilirlik Katsayısı (Cronbach Alpha) 0 ile 1 arasında değer almaktadır. Ölçek, $0,80 \leq \alpha < 1,00$ aralığında yüksek derecede güvenilirdir (Kalaycı, 2010: 405). Ankette ki tüm sorularla birlikte genel bir analiz yapıldığında güvenilirlik katsayısı 0,93 bulunmuş olup Tablo 2’de gösterilmiştir. Buna bağlı olarak çalışmada uygulanan anketin yüksek derecede güvenilir olduğunu ifade etmek mümkündür.

Tablo 2: Güvenilirlik Analizi Sonuçları

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

3.3. Faktör Analizi

İşletmelerin birleşmelerinde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkisinin açıklanması amacıyla uygulanmış olan anketin alt boyutlarının belirlenmesi için faktör analizi yapılmıştır. Veri setinin faktör analizine uygun olduğuna KMO örneklem yeterliliği (0,88) ve Barlett’s küresellik testleri (7661,17, sd=666 ve p=0,00) sonuçlarından karar verilmiştir.

Değişkenler arasındaki olası bir ilişkiyi belirlemek için açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır (Altunışık vd., 2010: 264). Faktör analizinde döndürülmüş (varimax) bileşenler analizi yöntemi uygulanmış olup analiz sonucunda birinci aşamada 9 faktör elde edilmiştir.

Çalışmada faktör yükü en az 0,50 olarak kabul edilmiş olup her bir ifadenin bir faktördeki yükü 0,50’nin üzerinde olanlar o faktörde yer almakta 0,50’nin altında olanlar ise faktörü yeterince açıklamadığı düşüncesiyle analizden çıkarılmıştır.

2 ifadenin yüklendiği bir faktör o boyutu açıklamamaktadır (Costello ve Osborne, 2005: 3). Bir boyutu açıklamak için en az 3 maddenin olması gerekçesiyle bir boyuta yüklenen 2 madde analiz dışı bırakılmıştır. Ayrıca analiz sonucunda bir ifade 2 faktöre yüklenmiş olup yük değerleri arasındaki farkın 0,10’dan küçük olması sebebiyle 1 ifade analizden atılmıştır. Çalışmada öz değerleri 1’den büyük olan faktörler ele alınmıştır. Faktör analizi sonuçları dögüsel olarak yapılp son aşamasında toplam değişkenlerin %73,26’sını açıklamaktadır. Faktör analizi sonuçları Tablo 3’de gösterilmiştir.

Tablo 3: Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	Kariyer Yönetimi	Çalışma İlişkileri	İş Tanımı	Çalışma Koşulları	Ücret Yönetimi	Yönetim	İşin Niteliği	Performans Değerleme
S25	0,78							
S26	0,83							
S27	0,81							
S28	0,74							
S29	0,52							
S9		0,74						
S10		0,77						
S11		0,79						
S12		0,72						
S13		0,72						
S4			0,50					
S5			0,78					
S6			0,84					
S7			0,84					
S8			0,72					
S34				0,65				
S35				0,80				
S36				0,83				
S37				0,80				
S30					0,68			
S31					0,76			
S32					0,75			
S33					0,66			
S15						0,59		
S16						0,75		
S17						0,81		
S18						0,68		
S1							0,82	
S2							0,90	
S3							0,78	
S22								0,80
S23								0,75
Faktör Analiziyle Açıklanan Toplam Varyans								
Varyans %	1,3	10,9	10,1	9,4	9,3	7,9	7,8	6,5
Kümülatif %	1,3	22,3	32,4	41,8	51,1	59,0	66,8	73,3

Faktör analiz sonuçları incelendiğinde; göre insan kaynakları yönetiminin çok boyutlu bir yapıya sahip olduğu ve bu boyutların İşin Niteliği, İş Tanımı, Çalışma İlişkileri, Yönetim, Performans Değerleme, Kariyer Yönetimi, Ücret Yönetimi ve Çalışma Koşulları olduğu görülmektedir.

3.4. Hipotezlere İlişkin Sonuçlar

Şirket Birleşmelerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Tek Örnek t-Testi Sonuçları

Çalışanların şirket birleşmelerinde insan kaynakları yönetimi uygulamalarından nasıl etkilendiklerini belirlemeye yönelik olarak kurulan ana hipoteze bağlı alt hipotezleri test etmek için tek örnek t-testi kullanılmıştır. Tablo 4’de alt hipotezler ve bu hipotezlere ilişkin tek örnek t-testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 4: Şirket Birleşmelerinin İnsan Kaynakları Uygulamalarına Etkisinin t-Testi Sonuçları

	n	ort.	ss.	p	Sonuç
H1a: Şirket birleşmelerinin işin niteliği boyutuna etkisi vardır.	280	2,04	0,85	0,00	KABUL
H1b: Şirket birleşmelerinin iş tanımı boyutuna etkisi vardır.	280	1,87	0,77	0,00	KABUL
H1c: Şirket birleşmelerinin çalışma ilişkileri boyutuna etkisi vardır.	280	2,07	0,82	0,00	KABUL
H1d: Şirket birleşmelerinin yönetim boyutuna etkisi vardır.	280	1,98	0,76	0,00	KABUL
H1e: Şirket birleşmelerinin performans değerlendirme boyutuna etkisi	280	1,95	0,82	0,00	KABUL
H1f: Şirket birleşmelerinin kariyer yönetimi boyutuna etkisi vardır.	280	1,90	0,76	0,00	KABUL
H1g: Şirket birleşmelerinin ücret yönetimi boyutuna etkisi vardır.	280	2,01	0,84	0,00	KABUL
H1h: Şirket birleşmelerinin çalışma koşulları boyutuna etkisi vardır.	280	1,95	0,84	0,00	KABUL

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Cinsiyet Değişkeninin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Boyutlar Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bağımsız İki Örnek t-Testi Sonuçları

Cinsiyet değişkeninin insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik boyutlar üzerindeki etkisini araştırmaya yönelik olarak kurulan ana hipoteze bağlı alt hipotezleri test etmek için bağımsız iki örnek t-testi kullanılmıştır.

Tablo 5'de şirket birleşmelerinde insan kaynakları yönetimi uygulamalarını oluşturan boyutların cinsiyetlere göre anlamlı bir farklılığının olup olmadığına bakılmıştır. Bu analiz sonucunda hipotezlerin anlamlılık düzeyi (p) 0,05'den büyük olanlar reddedilmiştir. Ancak **H2b** ve **H2g** hipotezlerinin anlamlılık düzeyi 0,05'den küçük olduğu için kabul edilmiştir.

Yapılan t-testi sonucunda insan kaynakları yönetimi uygulamalarından iş tanımı ve ücret yönetimi boyutları cinsiyete göre farklılık göstermektedir. Tablo 5'e bakıldığında erkeklerin ortalaması kadınların ortalamasından yüksek olduğu görülmektedir. Çalışma kapsamında değerlendirilen diğer uygulama boyutları ise cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 5: Cinsiyet İle İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Boyutların t-Testi Sonuçları

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

Yaş Değişkeninin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Boyutlar Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Varyans Analizi Sonuçları

Yaş değişkeninin insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik boyutlar üzerindeki etkisini araştırmaya yönelik olarak kurulan ana hipoteze bağlı alt hipotezleri test etmek için varyans analizi kullanılmıştır. Tablo 6'da alt hipotezler ve bu hipotezlere ilişkin varyans analizi sonuçları yer almaktadır. Anlamlılık seviyesi (p değeri) 0,05'den küçük ise grupların en az ikisinin arasında anlamlı fark olduğu, 0,05'den büyük ise gruplar arasında anlamlı fark olmadığı anlaşılmaktadır. Varyansların homojenliğini test etmek için Levene Testi'ne bakılmaktadır. Anlamlılık seviyesinin 0,05'den büyük olması varyansların homojen, 0,05'den küçük olması varyansların homojen olmadığını göstermektedir.

Anlamlılık seviyesi (p değeri) 0,05'den küçük ise grupların en az ikisi arasında anlamlı fark olduğu, 0,05'den büyük ise gruplar arasında anlamlı fark olmadığı anlaşılmaktadır. Varyansların homojenliğini test etmek için Levene Testi'ne bakılmaktadır. Anlamlılık seviyesinin 0,05'den büyük olması varyansların homojen, 0,05'den küçük olması varyansların homojen olmadığını gösterir.

Tablo 6: Yaş Grupları İle İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Boyutların Varyans Analizi Sonuçları

	Yaş	ort.	ss.	F	p	Sonuç
H3a: İşin niteliği boyutu yaş gruplarına göre farklılık gösterir.	18-25 yaş	2,19	0,86	0,80	0,44	RED
	25-35 yaş	2,01	0,85			
	36-50 yaş	2,03	0,85			
	Toplam	2,04	0,85			
H3b: İş tanımı boyutu yaş gruplarına göre farklılık gösterir.	18-25 yaş	1,99	0,94	1,35	0,26	RED
	25-35 yaş	1,80	0,76			
	36-50 yaş	1,93	0,64			
	Toplam	1,87	0,77			
H3c: Çalışma ilişkileri boyutu yaş gruplarına göre farklılık gösterir.	18-25 yaş	2,20	0,92	1,29	0,27	RED
	25-35 yaş	2,00	0,84			
	36-50 yaş	2,12	0,66			
	Toplam	2,07	0,82			
H3d: Yönetim boyutu yaş gruplarına göre farklılık gösterir.	18-25 yaş	1,93	0,85	0,09	0,90	RED
	25-35 yaş	1,98	0,80			
	36-50 yaş	1,99	0,62			
	Toplam	1,98	0,76			
H3e: Performans değerlendirme boyutu yaş gruplarına göre farklılık gösterir.	18-25 yaş	2,01	0,89	0,21	0,80	RED
	25-35 yaş	1,93	0,87			
	36-50 yaş	1,97	0,64			
	Toplam	1,95	0,82			
H3f: Kariyer yönetimi yaş gruplarına göre farklılık gösterir.	18-25 yaş	2,14	0,87	4,10	0,01	KABUL
	25-35 yaş	1,80	0,71			
	36-50 yaş	1,97	0,75			
	Toplam	1,90	0,76			
H3g: Ücret yönetimi boyutu yaş gruplarına göre farklılık gösterir.	18-25 yaş	2,01	1,05	0,15	0,85	RED
	25-35 yaş	2,00	0,83			
	36-50 yaş	2,06	0,68			
	Toplam	2,01	0,84			
H3h: Çalışma koşulları boyutu yaş gruplarına göre farklılık gösterir.	18-25 yaş	1,97	0,91	0,42	0,65	RED
	25-35 yaş	1,98	0,87			
	36-50 yaş	1,87	0,70			
	Toplam	1,95	0,84			

Varyans analizi sonucunda hipotezlerin anlamlılık düzeyi (p) 0,05'den büyük olanlar istatistiksel olarak anlamlı olmadığı için reddedilmiştir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin reddedilen hipotezlerde reddedilen boyutlar ile çalışanların yaşları

arasında farklılık olmadığı anlaşılmaktadır. Ancak **H3f** hipotezinin anlamlılık düzeyi 0,05'ten küçük olduğu için hipotez kabul edilmiştir. Buna göre kariyer yönetimi boyutu çalışanların yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 7: Yaş Gruplarının Kariyer Yönetimi İle Çoklu Karşılaştırma Tablosu

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

*. Ortalama fark 0,05 seviyesinde anlamlıdır.

Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını bulmak için Post Hoc testleri uygulanır (Kalaycı, 2010: 138). Analiz sonucunda varyansların homojen olduğu tespit edilmiş olup Tukey testi kullanılmıştır. Tablo 7'de Tukey Testi sonucu çoklu karşılaştırma tablosu yer almaktadır. Tabloda yer alan anlamlılık düzeyleri (p değeri)'nin 0,05'den küçük olması durumunda gruplar arası anlamlı bir farkın olduğu anlaşılmaktadır. Sadece 18-25 yaş grubuyla 26-35 yaş grubu arasında farklılık olduğu gözlemlenmektedir.

Analiz sonucu kariyer yönetimiyle yaş grupları arasında farklılığın ortaya çıkmasının sebebinin bireylerin kariyer devreleri döneminden kaynaklandığını ifade etmek mümkündür.

Eğitim Düzeyi Değişkeninin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Boyutlar Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Varyans Analizi Sonuçları

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

Tablo 8'de şirket birleşmelerinde insan kaynakları yönetimi uygulamalarını oluşturan boyutların eğitim seviyelerine göre anlamlı bir farklılığının olup olmadığına bakılmıştır. Bu analiz sonucunda, hipotezlerin anlamlılık düzeyi (p) 0,05'den büyük olanlar istatistiksel olarak anlamlı olmadığı için reddedilmiştir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin reddedilen hipotezlerde reddedilen boyutlar ile çalışanların yaşları arasında farklılık olmadığı anlaşılmaktadır. **H4e** hipotezinin anlamlılık düzeyi 0,05'den küçük olduğu için hipotez kabul edilmiştir. Buna göre performans yönetimi boyutu çalışanların eğitim seviyesine göre farklılık gösterir.

Tablo 8: Eğitim Düzeyi İle İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Boyutların Varyans Analizi Sonuçları

	Eğitim Düzeyi	ort.	ss.	F	p	Sonuç
H4a: İşin niteliği boyutu eğitim seviyesine göre farklılık gösterir.	İlkokul	2,08	0,94	1,33	0,26	RED
	Orta Öğretim	2,07	0,92			
	Lise	2,10	0,85			
	Üniversite	1,79	0,47			
	Toplam	2,04	0,85			
H4b: İş tanımı boyutu eğitim seviyesine göre farklılık gösterir.	İlkokul	1,95	0,85	0,64	0,58	RED
	Orta Öğretim	1,80	0,68			
	Lise	1,84	0,80			
	Üniversite	1,93	0,74			
	Toplam	1,87	0,77			
H4c: Çalışma ilişkileri boyutu eğitim seviyesine göre farklılık gösterir.	İlkokul	2,20	0,90	0,80	0,49	RED
	Orta Öğretim	2,00	0,77			
	Lise	2,03	0,76			
	Üniversite	2,10	0,90			
	Toplam	2,07	0,82			
H4d: Yönetim boyutu eğitim seviyesine göre farklılık gösterir.	İlkokul	2,14	0,86	1,73	0,16	RED
	Orta Öğretim	1,86	0,71			
	Lise	1,94	0,72			
	Üniversite	2,03	0,78			
	Toplam	1,98	0,76			
H4e: Performans değerlendirme boyutu eğitim seviyesine göre farklılık gösterir.	İlkokul	2,20	0,93	2,70	0,04	KABUL
	Orta Öğretim	1,83	0,71			
	Lise	1,90	0,83			
	Üniversite	1,93	0,74			
	Toplam	1,95	0,82			
H4f: Kariyer yönetimi boyutu eğitim seviyesine göre farklılık gösterir.	İlkokul	1,95	0,86	1,14	0,33	RED
	Orta Öğretim	1,83	0,69			
	Lise	1,85	0,76			
	Üniversite	2,08	0,70			
	Toplam	1,90	0,76			
H4g: Ücret yönetimi boyutu eğitim seviyesine göre farklılık gösterir.	İlkokul	2,11	0,84	1,54	0,20	RED
	Orta Öğretim	1,96	0,78			
	Lise	1,92	0,89			
	Üniversite	2,21	0,78			
	Toplam	2,01	0,84			

H4h: Çalışma koşulları boyutu eğitim seviyesine göre farklılık gösterir.	İlkokul	2,10	0,99	1,26	0,28	RED
	Orta Öğretim	1,83	0,72			
	Lise	1,94	0,87			
	Üniversite	2,00	0,67			
	Toplam	1,95	0,84			

Farklılığın hangi boyuttan kaynaklandığını bulmak için yapılan analiz sonucunda varyansların homojen olduğu tespit edilmiş olup Tukey testi kullanılmıştır. Tablo 9’da Tukey Testi sonucu çoklu karşılaştırma tablosu yer almaktadır. Tabloda yer alan anlamlılık düzeyleri (p değeri)’nin 0,05’den küçük olması durumunda gruplar arası anlamlı bir farkın olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 9: Eğitim Seviyesi İle Performans Değerleme Boyutunun Çoklu Karşılaştırma Tablosu

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

*. Ortalama fark 0,05 seviyesinde anlamlıdır.

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

4.SONUÇ VE ÖNERİLER

Dünyada çeşitli ölçeklerde ve farklı sektörlerde faaliyet gösteren çok sayıda işletme birleşmelerinin yaşanmasıyla birlikte son yıllarda Türkiye’de de işletme birleşmelerinin sayısının arttığı söylenebilir. Ancak birleşmelerin her zaman başarılı sonuçlar vermesi pek mümkün olmamaktadır. İşletmeler birleşme kararı aldıktan sonra birleşmek istedikleri işletme hakkında ayrıntılı bir araştırma yapmak durumundadır.

Çalışmada, şirket birleşmesi gerçekleştirildikten sonra personel açısından insan kaynakları yönetimi uygulamalarında herhangi olumsuz bir durumun yaşanmadığı görülmektedir. Bu durumun sebeplerini şu şekilde açıklamak mümkündür: Devralan şirketin ortaklarından biri devralınan şirketin de ortağıdır ve birleşme sürecinde bu ortak her iki işletmenin yapı ve süreçlerini bildiği için işletmeler arasında uyumun sağlanmasında etkili

olmuştur. Devralan şirkette işlerin sistemli bir şekilde yürütülüyor olması ve çalışan personel sayısının (229 kişi) fazla olması nedeniyle devralınan şirketteki personel (51 kişi), işletme içerisindeki genel çoğunluğa uyarak birleşme sürecini daha kolay benimsemiştir. Ayrıca birleşen şirketlerin aynı sektörde faaliyet göstermesine bağlı olarak benzer performans değerlendirme sistemi, ücret sistemi, kariyer yönetimi gibi insan kaynakları yönetimi uygulamalarını gerçekleştiriyor olması da uygulamaya yapılan şirketteki birleşmenin başarılı bir şekilde sonuçlanmasında etkili olmuştur.

Genellikle şirket birleşmelerinde finansal anlamda sinerji sağlanarak ekonomik kârlılığın artırılmasına odaklanılırken birleşmelerin başarısında etkili olan insan da göz ardı edilmektedir. Ancak farklı işletmelerde çalışan insanlar birleşmeden sonra aynı işletme adı altında çalışmaya devam etmeleriyle birlikte yeni işletme kültürünün oluşturulmasında etkili olmaktadır. Şirketler birleşme kararı aldıklarında birleşmeden önce ve birleşmeden sonra anket uygulanıp analiz sonuçlarına göre değerlendirme yapılması gerekmektedir. Böylelikle gerçekleştirilen şirket birleşmesinin başarısı ve başarısızlığını tespit etmek mümkün hale gelmektedir. Birleşmeden sonra uygulanacak olan performans değerlendirme sistemi, ücret sistemi, görev tanımları ve çalışma koşulları gibi konularda yapılacak olan değişiklikler çalışanlara birleşmeden önce bilgilendirme yapılarak yaşanacak olan belirsizlikler ortadan kaldırılabilir.

Şirket birleşmelerinde insan kaynakları yönetimine ilişkin yapılan çalışmalar incelendiğinde (Uyanık: 2011, Demir, 2010; Saka, 2008; Khan, 2008; Karakılıç; 2002) bir takım sorunların yaşandığı anlaşılmaktadır. Bu çalışmada ise şirket birleşmesi gerçekleştirildikten sonra insan kaynakları yönetimi uygulamalarında herhangi olumsuz bir durumun yaşanmadığı görülmektedir. Bu da çalışmanın önceki çalışmalardan farklılığını ortaya koymaktadır. Çalışmada, aynı sektörde faaliyet gösteren iki şirketin devralma yoluyla birleşmesi incelenmiş olup elde edilen sonuçlarla ilgili genelleme yapılamamaktadır. Bu durum da çalışmanın kısıtını oluşturmaktadır. Sonuç olarak, şirket birleşmelerinde işletmelerde yaşanan değişimlerden en fazla çalışanlar etkilenmektedir. Yeni işletme yapısı altında farklı işletmelerdeki çalışanların birlikte çalışması ve işletmede yaşanan farklılıkların uyum içerisinde devam ettirilebilmesinde insan kaynakları yönetiminin stratejik bir önemi bulunmaktadır.

KAYNAKÇA

- Akgüç, Ö. (1998). *Finansal Yönetim* (Yenilenmiş 7. Baskı). İstanbul: Avcıol Basım.
- Akyüz, Ö. F. (2001). *Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması* (1. Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı* (Geliştirilmiş 6. Baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Aşıkoğlu, R., Demir, S., Çelikkol, H. ve Kaderli, Y. (2010). *Yatırım Projelerinin Hazırlanması Değerlendirilmesi ve Realize Edilmesi*. Ankara: Sözkese Matbaacılık.
- Aydın, N. (1990). *İşletmelerin Birleşmesinde Finansal Analiz ve Bir Uygulama Örneği*. Ankara: TOBB Yayınları.
- Aydın, N. (2004). Birleşme ve Satın Almalarda İşletme Değerlemesi. Sumer, H. ve Pernsteiner, H. (Ed.), *Şirket Birleşmeleri* (1. Baskı) (s.193-211). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum* (1. Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Costello, A. B. ve Osborne J. W. (2005). Best Practices in Exploratory Factor Analysis: Four Recommendations for Getting the Most From Your Analysis. *Practical Assessment, Research & Evaluation*. ISSN: 1531-7714. <http://pareonline.net/getvn.asp?v=10&n=7> adresinden 10.07.2014 tarihinde alınmıştır.
- Çelik, O. (1999). *Şirket Birleşmeleri ve Birleşmelerde Şirket Değerlemesi*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Demir, H. S. (2010). *Birleşme ve Satın Almalarda Yaşanan İnsan Kaynakları Sorunları ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Fındıkcı, İ. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (8. Baskı). İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Göktaş, A. (2001). Dünyada ve Türkiye’de Şirket Birleşmeleri ve Hukuksal Boyutu. *Yaklaşım Dergisi*, 108, 112-121.
- Kalaycı, Ş. (Ed.). (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (5. Baskı). Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Karakılıç, N. Y. (2002). *Şirket Birleşmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Karalar, R. (2005). *Genel İşletme*. Eskişehir: Yorum Matbaası.
- Khan, A. H. (2008). *Şirket Birleşme ve Satın Almalarında İnsan Kaynakları Politikalarının Önemi ve Bir Sektör Uygulaması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adana: Nobel Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T. (2013). *İşletme* (9. Baskı). İstanbul: Beta Basım.
- Saka, E. (2008). *Şirket Birleşmelerinin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri ve Bu Süreçte İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi ve Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sarıkamış, C. (2003). *Şirket Birleşmeleri* (1. Baskı). İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- Sinangil, H. K. (2004). Şirket Birleşmeleri ve Satın Almalarda İnsan-Yönetim-Kültür ve Stratejik İletişim. Sumer, H. Ve Pernsteiner, H. (Ed.), *Şirket Birleşmeleri* (1. Baskı) (s. 615-639). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Tuncer, D., Ayhan, D. Ş. ve Varoğlu, D. (2007). *Genel İşletmecilik Bilgileri*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Tutar, H. (2013). *İşletme Bilimi* (Güncellenmiş 2. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Uyanık, S. Ö. (2011). *Şirket Satınalma ve Birleşmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Çalışma İlişkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2007). *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (4. Baskı). İstanbul: Arıkan Basım.
- Yüksel, Ö. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

EK-1: ANKET

I. BÖLÜM: KİŞİSEL BİLGİLER

1- Cinsiyetiniz

Erkek Kadın

2- Yaşınız

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

3- Eğitim Düzeyiniz

Okuma Yazma Bilmiyor İlkokul Orta Öğretim Lise Üniversite

4. Şirketteki pozisyonunuz nedir?

İşçi Usta Ustabaşı Bölüm Sorumlusu Büro Personeli Diğer

5- Şirkette kaç yıldır çalışıyorsunuz?

1 yıldan az 1-2 yıl 3-4 yıl 5 yıl

6. Birleşmeden önce hangi şirkette çalışmaktaydınız?

Devralan İşletme Devralınan İşletme

II.BÖLÜM: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARINA İLİŞKİN İFADELER

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

5: Kesinlikle Katılıyorum

	1	2	3	4	5
1.İşimi nasıl yapacağım konusunda karar alma yetkim ortadan					
2.Günlük işlerimi yaparken inisiyatif (yetki) kullanamıyorum.					
3.İşle ilgili yeni fikir ve önerilerim dikkate alınmıyor.					
4.İşimle ilgili bilgi, beceri ve yeteneklerimin kullanılmaz hale					
5.Görev tanımında olmayan işleri de yapmak zorunda					
6.Görev ve sorumluluklarım netliğini yitirdi.					
7.İş yüküm arttı.					
8.Yaptığım işin sonuçlarına ilişkin bilgi alma olanağım azaldı.					
9.Çalışanlar arasında çatışmalar arttı.					
10.Çalışanlar arasında dayanışma ve yardımlaşma azaldı.					
11.Çalışanlar arasındaki iletişim ve sosyal ilişkiler zayıfladı.					
12.Şirket içindeki anlaşmazlık ve çatışmaların çözümü için					
13.Çalışanların memnuniyetsizlikleri dikkate alınmıyor.					
14.Şirkette amaçlar ve öncelikler belirsiz ve sık sık değişiyor.					

15.Yönetimin bilgi, beceri ve deneyime verdiği önem azaldı.					
16.İş güvencesi kalmadı.					
17.Şirketin yeni hedefleri konusunda çalışanlar					
18.Hiyerarşi ve bürokrasi arttı.					
19.Bilgi ve deneyimli yöneticilerimizin sayısı azaldı.					
20.İşyerimizde adaletsiz bir görev dağılımı var.					
21.İnsan Kaynakları bölümünün etkisi azaldı.					
22.Personelin sürekli gelişimine ve eğitimine verilen önem					
23.Performans değerlendirme sistemi ortadan kaldırıldı.					
24.Terfi ve ödüllendirme sisteminde performans ve yetkinlikler					
25.Yükselme ve kariyer olanakları azaldı.					
26.İşe nitelikli elemanlar alınmıyor.					
37.Sistem iyileştirici öneri sistemleri kaldırıldı.					
38.Ücretlendirmede performans dikkate alınmıyor.					
29.İşe almada, görev dağılımında ve işten çıkarmalarda					
30.İşim hak ettiğimden daha az ücretlendiriliyor.					
31.Sağlanan maddi olanaklarda iyileştirme ve artış yok					
32.Çalışma süreleri arttı.					
33.İş güvenliği ve sağlığına verilen önem azaldı.					
34.Teknik altyapı(bilgisayar, bilişim altyapısı vb.) olanakları					
35.Fazla mesailer arttı.					
36.Çalışanların izin kullanma hakları kısıtlandı.					
37.Çalışma yerinin fiziksel koşulları kötüleşti.					