

**T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
BANKACILIK VE SİGORTACILIK ENSTİTÜSÜ
SİGORTACILIK ANABİLİM DALI**

**SİGORTA ŞİRKETLERİNDE
BİRLEŞMELERİN
İNSAN KAYNAKLARI POLİTİKASINA ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN: ZUHAL DİLBAZ

,

İSTANBUL- 2009

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
BANKACILIK VE SİGORTACILIK ENSTİTÜSÜ
SİGORTACILIK ANABİLİM DALI

**SİGORTA ŞİRKETLERİNDE
BİRLEŞMELERİN
İNSAN KAYNAKLARI POLİTİKASINA ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN: ZUHAL DİLBAZ

DANIŞMAN: YRD. DOÇ. DR. MEHMET EMİN OKUR

İSTANBUL- 2009



T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü

Aşağıda belirtilen lisansüstü tez, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği hükümlerinde belirtilen esaslar çerçevesinde jüri önünde savunulmuş ve jüri tarafından başarılı bulunmuştur.

TEZ BAŞLIĞI : Sigorta Şirketlerinde Birleşmelerin İnsan Kaynakları Politikasına Etkisi

TÜRÜ :Yüksek Lisans

TEZİ HAZIRLAYAN : Zuhal DİLBAZ

ANABİLİM DALI :Sigortacılık

SAVUNMA TARİHİ : 23.07.2009

JÜRİ ÜYELERİ :

GÖREVİ

ADI SOYADI

İmza

Danışman

Yrd.Doç.Dr.Mehmet Emin OKUR

Üye

Yrd.Doç.Dr.Ayşe Gül BÖLÜKBAŞI

Üye

Yrd.Doç.Dr.Rahmi Deniz ÖZBAY

ÖNSÖZ

Küreselleşmenin gerektirdiği değişime ayak uydurabilmek, sürdürülebilirliklerini sağlayabilmek için sigorta şirketleri birleşme stratejilerini gerçekleştirmektedirler. Bu aşamada başarı sağlayabilmek için, çalışanlarının motivasyonunu ve verimliliğini artırması açısından insan kaynakları politikaları önemli bir yere sahiptir.

Tez çalışmamda sigorta şirketlerinin birleşmelerinin insan kaynakları politikalarına etkileri saptanmaya çalışılmıştır. Sigorta şirketlerinin birleşmelerinin insan kaynakları politikası açısından ne tür sorunlarla karşılaştığı ve bunların çözümü için ne tür politika izlenmesi gerektiğine değinilmiştir.

Bu araştırma döneminde , model çalışma aşamasında bana imkan ve destek veren sigorta şirketlerine ve çalışanlarına teşekkür ederim.

Tez çalışmamda katkılarından dolayı Sn. Doç. Dr. Mehmet Emin Okur' a ve Sn. Doç. Dr. Ayşegül Bölükbaşı' na teşekkür ederim.

Yüksek lisans dönemi boyunca bana destek ve yardımcı olan aileme ve arkadaşlarıma teşekkür ederim.

İstanbul, Temmuz 2009

Zuhal DİLBAZ

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	I
TABLolar LİSTESİ.....	VIII
ŞEKİLLER LİSTESİ	IX
KISALTMALAR	X
ÖZET	XI
ABSTRACT	XII
GİRİŞ	1

1. BÖLÜM: GENEL KAVRAMLAR VE TANIMLAR

1.1. SİGORTA KAVRAMI.....	4
1.2. ÖRGÜTSEL BÜYÜME.....	4
1.3. ŞİRKET BİRLEŞMELERİ KAVRAMI	5
1.3.1. Dışsal Büyüme Olarak Şirket Birleşmeleri.....	7
1.3.1.1. Devralma Yolu ile Birleşme	7
1.3.1.2. Birleşme	8
1.3.2. Birleşme Süreci	9
1.3.3. Şirket Birleşmelerinde Yönetim Kavramı.....	10
1.3.4. Birleşme Faaliyetini Etkileyen Unsurlar	11
1.4. İNSAN KAYNAKLARI KAVRAMI.....	12
1.4.1. Personel Bulma	13

1.4.2. Personel Seçme Süreci	13
1.5. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI	14
1.5.1. İş Analizleri	14
1.5.2. İş Tanımları	15
1.5.3. İş Şartnameleri	16
1.5.4. İş Yüğü Analizi	16
1.5.5. İş Gücü Analizi	17
1.6. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL STRATEJİLERLE İLİŞKİSİ	17
1.6.1. Temel İnsan Kaynakları Yönetim Stratejileri	18
1.6.2. İnsan Kaynakları Planlaması ve Stratejik Planlama	20
1.6.3. Yeni Stratejik Boyutuyla İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel İşleyiş Sürecindeki Değişime Getirileri	21
1.7. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN AMAÇLARI	22
1.8. İNSAN KAYNAKLARININ TEMEL İŞLEVLERİ	23

2. BÖLÜM: SİGORTA ŞİRKETLERİNDE BİRLEŞMELER

2.1. SİGORTA ŞİRKETLERİNİN HAZIRLIK DÖNEMİ	25
2.2. SİGORTA ŞİRKETLERİNDE BİRLEŞMELERİN TARİHÇESİ	25
2.3. SİGORTA ŞİRKETLERİNDE BİRLEŞMELERİN UNSURLARI	27
2.3.1. Mal Varlıklarının Birleşmesi	28
2.3.2. Tasfiye Yapılmaması	28
2.3.3. Birleşen Şirketlerin, Bünyesinde Birleşilen ortaklıktan Belirli Oranda Pay Almaları	29
2.4. SİGORTA ŞİRKETLERİNİN BİRLEŞME NEDENLERİ	29
2.4.1. Rekabete Dayalı Nedenler	29

2.4.2.Ekonomik ve Finansal Nedenler.....	29
2.4.3.Yönetmel Nedenler.....	30
2.4.4.Hukuksal Nedenler.....	30
2.5. SİGORTA ŞİRKETLERİNDE BİRLEŞMELERİN TÜRLERİ.....	30
2.5.1.Dikey Birleşmeler.....	30
2.5.2.Yatay Birleşmeler.....	31
2.5.3.İlişkisiz (Karma) Birleşmeler.....	33
2.6. SİGORTA ŞİRKETLERİNİN BİRLEŞMELERİNDE YÖNETİM SÜRECİ.....	33
2.7. SİGORTA ŞİRKETLERİNİN BİRLEŞME SÜRECİNDE ÖRGÜTSEL GELİŞİM	35
2.7.1.Değişim Yönetimi.....	35
2.7.2.Liderlik.....	36
2.7.3.Birleşme Sürecinde Stratejik İletişim.....	37
2.8.SİGORTA ŞİRKETLERİNİN BİRLEŞMELERİNDE BAŞARI VE BAŞARISIZLIK.....	38
2.8.1.Sigorta Şirketlerinin Birleşme İşlemlerinde Başarısızlık.....	38
2.8.2.Sigorta Şirketlerinin Birleşme İşlemlerinde Başarı.....	40
2.8.3.Sigorta Şirketlerinin Birleşmelerinde Başarıyı Sağlayan Kritik Faktörler.....	41
2.9. TÜRKİYE’ DE SİGORTA ŞİRKETLERİNİN PAZAR PAY VE TOPLAM PRİM DEĞİŞİMLERİNİN ŞİRKET BİRLEŞMELERİ AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ	43

3. BÖLÜM: SİGORTA ŞİRKETLERİNİ BİRLEŞMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI POLİTİKASI

3.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TARİHİ VE GELİŞİMİ.....	47
3.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN UNSURLARI.....	48
3.2.1.İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgüt Stratejileri İle Uyumu.....	48

3.2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Davranışsal Tutarlılığı Güvence Altına Alması.....	49
3.2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminde Sorumluluğun Hat Yöneticilerine Devredilmesi.....	50
3.3. BİRLEŞME SÜRECİNİN EVRELERİ VE İNSAN KAYNAKLARI POLİTİKASI..	51
3.3.1. Birleşmelerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Rollerini	53
3.3.1.1. Birleşen Sigorta Şirketlerin Kurum Kültürlerinin Uyumlaştırılması.....	54
3.3.1.2. Sigorta Şirketlerinde Birleşmelerin Başarısında Etkin İletişim.....	55
3.3.1.3. Birleşen Sigorta Şirketlerinin Ücret Sistemlerinin Yeniden Düzenlenmesi.....	55
3.3.2. İnsan Kaynakları Politikasının Stratejik Niteliği	55
3.3.3. İnsan Kaynakları Politikası Açısından Şirket Birleşme Türleri.....	56
3.3.3.1.Yatay-Dikey Birleşmeler.....	56
3.3.3.2.Dostluk- Düşmanlık Derecesi Açısından Birleşmeler	57
3.3.3.3.Arzulanan Tamlaşma Düzeyi Açısından Birleşmeler	58
3.3.4. Geçiş Dönemine Özgü Yapının Oluşturulması	60
3.4.SİGORTA ŞİRKETLERİNİN BİRLEŞMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI	61
3.4.1. Planlama Süreci ve Uyum Modelleri	61
3.4.2. Uygulama Süreci	62
3.4.3. Değerlendirme ve Geri Bildirim Süreci	63
3.5. ŞİRKET BİRLEŞMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI POLİTİKASI TEMEL İŞLEVLERİ AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ	63
3.5.1. İş Gücü Planlaması.....	63
3.5.2. İş Analizleri	63
3.5.3. Personeli İşe Alma	64
3.5.4. Personeli İşe Alıştırma	64
3.5.5. Personel Eğitimi	64
3.5.6. Personel Değerleme.....	65
3.5.7. Disiplin	65
3.5.8. Ücret Yönetimi	65
3.5.9. Sendikal İlişkiler	66
3.5.10. Personel Hizmetleri	66
3.5.11. Sağlık Ve Güvenlik	66
3.5.12. İletişim.....	66
3.5.13. Personel Değerleme.....	67
3.5.14. Moral Ve Motivasyon	67

3.6. SİGORTA ŞİRKETLERİNDE BİRLEŞMENİN İŞGÜCÜ MİKTARI ÜZERİNDE Kİ ETKİSİ.....	71
3.7. SİGORTA ŞİRKETLERİNİN BİRLEŞMELERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ DEĞİŞİMİ	71
3.7.1. Örgüt Kültürü Değişim Sürecinde İnsan.....	72
3.7.2. Kültür Çatışmaları Ve Önlenmesi	74
3.8. ŞİRKET BİRLEŞMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI POLİTİKASI AÇISINDAN KARŞILAŞILAN SORUNLAR.....	75
3.8.1. Değişimin Dışsal Nedenlerinden Kaynaklanan Sorunlar.....	75
3.8.2. Değişimin İçsel Nedenlerinden Kaynaklanan Sorunlar	76
3.9. SİGORTA ŞİRKETLERİNİN BİRLEŞMELERİNDE İŞ İLE PERSONEL ARASINDA UYUMUN SAĞLAMASI	77
3.9.1. İşin Personele Uygunluğunun Sağlanması	77
3.9.2. Personelin İşe Uyumunun Sağlanması	78
3.9.3. İş İle Personel Arasında Uyumu Sağlama Aracı Olarak İş Analizleri.....	79
3.10. SİGORTA ŞİRKETLERİNİN BİRLEŞMELERİNDE ÖNE ÇIKAN BAZI İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI	79
3.10.1. Seçme Ve Yerleştirme- İşten Çıkarma.....	80
3.10.2. Performans Değerlendirme Ve Yönetimi.....	80
3.10.3. Eğitim- Oryantasyon- Gelişim Programları	81

4. BÖLÜM: ŞİRKET BİRLEŞMELERİNİN İNSAN KAYNAKLARI POLİTİKASINA ETKİSİNE YÖNELİ ÖRNEK ÇALIŞMA

4.1. MODELİN KONUSU VE AMACI	82
4.2. MODELİN EVRENİ VE VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ	83
4.3. MODELİN SINIRLILIKLARI	84
4.4. MODELE İLİŞKİN BULGULAR	84
4.5. İKİ SİGORTA ŞİRKETİNİN BİRLEŞME SÜRECİ.....	86
4.6. İKİ ŞİRKETİN BİRLEŞME SEBEBİ.....	87
4.7. BİRLEŞME SONRASINDA ŞİRKETLERİN HİSSE DAĞILIMI.....	87

4.8.BİRLEŞME SONRASINDA ŞİRKET FAALİYET RAPORUNUN DEĞERLENDİRİLMESİ	88
4.8.1. Faaliyetler İle Faliyet Sonuçlarını İçeren Sonuç Bilgi	89
4.8.2. Teknik Hesapların Doğrulukları ve Bunların Değerlendirilmesi	90
4.9. ŞİRKETİN BİRLEŞME SONRASI ORGANİZASYON ŞEMASI	98
4.10. BİRLEŞME İŞLEMİNİN İNSAN KAYNAKLARI POLİTİKASI AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	99
4.10.1. Birleşme Sonrasında Personel Sayısı	99
4.10.2. Birleşme Sonrasında Eğitim Yatırımları	99
4.10.3. Birleşme Sonrası Personel Sirkülasyonu.....	99
4.10.4. Birleşme Sonrası Şirketin Genel Eğitim Durumu	100
4.10.5. Birleşme Sonradı Şirketin Genel Yaş Dağılımı	100
4.10.6. Birleşme Sonrası Şirket Cinsiyet Dağılımı	101
4.10.7. Birleşme Sonrası Şirket Dil Ağırlığı	101
4.10.8. Haberleşme Sistemi İle İlgili Değerlendirmeler.....	102
4.10.9. Çalışanların Örgütsel Bağlılık Derecesini Gösteren Kriterler.....	102
4.10.10. İnsan Gücü Açığı Karşılama Kullarılan Yöntemler	102
4.10.11. Eğitim Biriminin Varlığı İle İlgili Değerlendirmeler	103
4.10.12. Birleşme Sonrası Şirketin İnsan Kaynakları Uygulamaları.....	104
4.10.13. Çalışanların Bilgilendirilmesi	108
4.10.14. Kültürel Uyumlaşma	109
4.10.15. Birleşme Sonrası İş Tanımlarının Değerlendirilmesi.....	109
4.11. BİRLEŞME SONRASINDA ŞİRKETİN SEKTÖRDEKİ BAŞARI DÜZEYİ	110
4.12. BİRLEŞME SONRASINDA ŞİRKETİN MÜŞTERİ SAYISI VE ŞİRKET YÖNETİMİ BAŞARISININ DEĞERLENDİRİLMESİ	111
SONUÇ	112
KAYNAKÇA.....	116

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1: Birleşme Sürecinde Örgüt Liderlerinin Temel Yetkinlikleri	37
Tablo 2: Türkiye’ de ki Sigorta Şirketlerinin 2009 yılı İtibari ile Toplam Üretim Ve Pazar Paylarına Göre Sektör Sıralaması	43
Tablo 3: İşletme Birleşmelerinde Üç Evreli İKY Modeli	52
Tablo 4: İşletme Stratejisi İle İnsan Kaynakları Arasındaki İlişki	55
Tablo 5: AvivaSa Emeklilik Ve Hayat A.Ş.’ nin Hisse Dağılımı	88
Tablo 6: AvivaSa Emeklilik ve Hayat A.Ş. nin Sektördeki Başarı Düzeyi	110

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1: Psikolojik Kontrat'ın Oluştığı Fiziksel Çevre	34
Şekil 2: Sigorta Sektöründe ki Birleşmelerin İlk 5 Sıralaması	46
Şekil 3: Motivasyonel Dolaşım	69
Şekil 4: AvivaSa Emeklilik ve Hayat A.Ş. nin Organizasyon şeması	98
Şekil 5: AvivaSa Emeklilik ve Hayat A.Ş. nin Genel Eğitim Durumu	100
Şekil 6: AvivaSa Emeklilik ve Hayat A.Ş. nin Yaş Dağılımı	100
Şekil 7: AvivaSa Emeklilik ve Hayat A.Ş. nin Cinsiyet Dağılımı	101

KISALTMALAR LİSTESİ

İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
İK	İnsan Kaynakları
A.Ş.	Anonim Şirket
a. g. e.	Adı Geçen Eser
TTK	Türk Ticaret Kanunu
BK	Borçlar Kanunu

ÖZET

SİGORTA ŞİRKETLERİNDE Kİ BİRLEŞMELERİN İNSAN KAYNAKLARI POLİTİKASINA ETKİSİ

İşletmeler, sürdürülebilirliklerini sağlayabilmeleri için değişime ayak uydurmaları gerekmektedir. Bu amaçla dışı doğru büyüme stratejileri saptanmaktadır. Bu köklü değişimi gerçekleştirebilmek için işletmeler, birleşme yolunu tercih etmektedirler. Birleşmeler, son yıllarda sigorta şirketler tarafından sıkça tercih edilmektedir. Birleşme stratejisi, şirketlere genellikle olumlu yönde etki etmektedir. Ancak insan kaynakları politikalarını çoğunlukla olumsuz yönde etkilemektedir.

Bu tez çalışmasında, sigorta şirketlerindeki birleşmelerin insan kaynakları politikasına etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışma kapsamında, amaca yönelik olarak uygulamalı model çalışması yapılmıştır. Sektördeki istatistik verilerden yararlanılmış ve şirket içi kişisel görüşmeler yapılmıştır. Bu uygulamalı model çalışmasında, birleşme ile örgüt kültürlerinin çatışmasından kaynaklanan sorunlar ortaya konmaya çalışılmıştır. Yeni işletmede, yeniden yapılandırma çalışmaları uzun sürebilmektedir. Birleşme sürecindeki etkin olmayan iletişimlerin oluşturduğu belirsizlik, çalışanlarda güvensizliğe ve çalışma isteksizliğine neden olduğu tespit edilmiştir.

Sonuç olarak işletmeler, birleşme stratejilerini insan kaynakları stratejileri ile birlikte gerçekleştirerek, örgütsel amaçlar ile bireysel amaçları birleştirmelidir. Birleşme süreci boyunca etkin iletişimle örgüt içerisindeki belirsizlikler aydınlatılmalı, kararlar hızlı ve doğru bir şekilde alınmalıdır. Bu sayede insan kaynakları yönetimi etkin bir politika ile şirket birleşmelerinde olumlu gelişmeler kaydedebilir.

Anahtar Kelimeler; sigorta, yönetim, şirket birleşmeleri, insan kaynakları, örgüt kültürü, strateji, kültür çatışması.

ABSTARCT

MERGER OF INSURANCE COMPANY'S EFFECTS ON HUMAN RESOURCES POLITICS

Company's have to provide their sustainability should be keep up changes in sector. For this purpose, outward growth strategies are determined. Businesses to achieve this fundamental change, have to prefer merger. In recent years mergers is often preferred by insurance companies. Merger strategy, companies are usually affected in a positive direction. However, human resource policies are often negatively affected.

In this thesis, the insurance company's human resources policy of the combined effect was to be determined. In this work models cretaed and have been applied. Datas supplied by insurance sector statistics and personal contacts have been made in. Model applied in this study, combined with problems caused by conflicts of organization culture to put in place are working. The new business, re-configuration work may take longer. Mergers are not active in the communication process creates uncertainty for employees who cause insecurity and unwillingness to work was determined.

As a result, the businesses, combined with strategies of human resources by implementing strategies, organizational goals and individual goals must be combined. During the merger process of effective communication within the organization should be illuminated uncertainties, decisions must be taken quickly and accurately. In this way, human resources management with an effective policy can be made positive developments in the merger.

Key words : insurance, management, acquisition , merger, strategy, human resources, organization culture, corparate culture, conflict of culture.

GİRİŞ

Sigorta işletmeleri, küreselleşmeye ve oluşan değişimin hızına uyum sağlayabilmek için bir strateji olarak birleşme yoluna gitmektedirler. Teknoloji, iletişim sistemleri, bilgi sistemlerinde yaşanan değişimler ve ilerlemeler örgütlerde değişimin hızını yakalamalarını zorunlu kılmıştır. İşletmeler sürdürülebilirliklerini sağlayabilmek için en önemli etkenlerden biri değişime ayak uydurmaları zorunlu hale gelmiştir.

Bu amaçla saptanan stratejilerden olan dışa doğru büyüme stratejilerinden biri olan, köklü değişim gerçekleştirmek için işletmeler birleşme yolunu seçmektedirler. Birleşmeler son yıllarda sıkça tercih edilmekle birlikte, birleşen işletmeler için birçok sorunu da beraberinde getirebilmektedir. Şirketler birleşmeleriyle beraber hedefledikleri sonuçlara geç ulaşmakta bazen de hiç ulaşamayabilmektedir.

Bu çalışmanın amacı şirket birleşmeleri sürecinde çalışanlarda kaygı, belirsizlik, güvensizlik gibi duyguların oluşmasından doğan, iş tatmin düzeylerindeki farklılıkları ortaya koymaktır. Birleşme ile birlikte oluşan değişimde örgüt çalışanların beklentilerini de göz ardı edilmemelidir.

Günümüz koşullarında stratejik insan kaynakları etkinlikleri, işletmenin rekabet ortamında varlığını sürdürebilmesinde giderek önem kazanmaya başlamıştır. Bu sayede, modern insan kaynakları departmanları işletmenin, toplumsal, örgütsel, işlevsel dengeler ve kişisel amaçlar karşısında yaptığı temel mücadelelerde, strateji destek sağlamakta ve işletme gereksinimlerini daha etkin biçimde karşılamaktadırlar.

İnsan kaynakları yönetimi uyum yaklaşımında, şirket stratejileri ile daha yakından ilişkilidir. İnsan kaynakları yönetimi genellikle işletme stratejilerini izlemektedir. Bu sebeple uyumun en iyi şekilde gerçekleştirilebilmesi için işletme stratejilerine en uygun insan kaynakları yönetimi sistemlerinin geliştirilmesi gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin politikaları seçim, değerlendirme, ödül ve geliştirme alanlarından oluşmaktadır. Bu alanlar, işletme stratejileri ile tatarlı, uyumlu ve ilişkili olarak düzenlenmelidir. Bu sayede işçilerin şirket stratejisinin etkin olarak uygulanmasını sağlayacak şekilde davranışları güvence altına alınacaktır. Böylece, örgütte egemen bir değer ve kültürün hakimiyeti söz konusu olacaktır.

Ücret sistemi, gözetim gibi hususları da içine alan personel faaliyetlerinin bütünü personelin işe uydurulmasını sağlamaya yönelmiştir. Bireylerin nitelik ve yeteneklerine göre personel seçimi ve yerleştirme ya da işten ayırma ve yön verme eğitimi, personelin işe uyumunu sağlamaya yönelik çok çeşitli personel yönetimi önlemlerinin başında yer alır. Seçim işlemi ne kadar dikkat ve özenle yapılırsa yapılsın, seçilen personel ne kadar nitelikli ve yetenekli olursa olsun, yabancısı olduğu fiziksel ve sosyal çevreye uyumu için bazı önlemlere ihtiyaç duyulur.

Birleşme ile beraber işten çıkarılmaların olması ve buna bağlı olarak işten ayrılanların da artması, yeniden yapılandırma çalışmalarının beklenmesi, beklentilerin elde edilenlerle karşılaştırıldığında büyük farkın oluşması, tamamen farklı olan iki yapının birleştirilmesiyle oluşabilecek sorunlar, birleşme sürecinde yaşanan etkisiz iletişimler çalışanlarda güvensizlik, belirsizlik, kaygı duygularını besleyecek ve bireyin işinden tatmin duymamasına neden olacaktır.

Çalışanlar arasında yaşanan iş tatmin düzeyi farklılıklarını ortaya koymak amacıyla bu tez konusu seçilmiştir. Bu sebeple birleşen sigorta şirketlerinin değişimle birlikte insan kaynakları politikasını da sistemli bir şekilde ve özenle yürütmesi gerekmektedir.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde genel olarak sigortadan, şirket birleşmelerinden ve insan kaynaklarından bahsedilerek; sigorta kavramı, büyük sayılar kanunu, sigorta sözleşmesi ve poliçe kavramı, sigortanın temel prensipleri, örgütsel büyüme, şirket birleşmeleri kavramı, dışsal büyüme olarak şirket birleşmeleri, birleşme süreci, şirket birleşmelerinde yönetim kavramı, birleşme faaliyetini etkileyen unsurlar, insan kaynakları kavramı ve planlaması, personel bulma, personel seçme süreci, insan kaynakları yönetiminin örgütsel stratejilerle ilişkisi, insan kaynakları yönetiminin amaçları, insan kaynaklarının temel işlevleri konularına değinilmektedir. İkinci bölümde sigorta şirketlerinin birleşmelerinde hazırlık dönemi, sigorta şirketlerinde birleşmelerinin tarihçesi, sigorta şirketlerinde birleşmelerin unsurları, sigorta şirketlerinin birleşme nedenleri, sigorta şirketlerinde birleşmelerin türleri, sigorta şirketlerinin birleşmelerinde yönetim süreci, sigorta şirketlerinin birleşme sürecinde örgütsel gelişim, sigorta şirketlerinin birleşmelerinde başarı ve başarısızlık, sigorta

şirketlerinin birleşmelerinde insan kaynakları uygulamaları ve Türkiye’ de sigorta şirketlerinin pazar pay ve toplam prim değişimlerinin şirket birleşmeleri açısından değerlendirilmesi üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde, insan kaynakları yönetiminin tarihi ve gelişimi, insan kaynakları yönetiminin unsurları, birleşme sürecinin evreleri ve insan kaynakları politikası, birleşmelerde insan kaynakları yönetiminin temel rolleri, insan kaynakları politikasının stratejik niteliği, insan kaynakları politikası açısından şirket birleşme türleri, şirket birleşmelerinde insan kaynakları politikası temel işlevleri açısından değerlendirilmesi, sigorta şirketlerinde birleşmenin işgücü miktarı üzerinde ki etkisi, sigorta şirketlerinin birleşmelerinde örgüt kültürü değişimi, şirket birleşmelerinde insan kaynakları politikası açısından karşılaşılan sorunlar, sigorta şirketlerinin birleşmelerinde iş ile personel arasında uyumun sağlanması, sigorta şirketlerinin birleşmelerinde öne çıkan bazı insan kaynakları uygulamaları konuları üzerinde durulmaktadır. Dördüncü bölümde ise konunun pratikteki durumunu test etmeye yönelik model çalışmaya yer verilmiştir.

1. BÖLÜM: TEMEL KAVRAMLAR VE AÇIKLAMALAR

Bu bölümde sigorta, insan kaynakları ve birleşmeler ile ilgili temel kavramlar açıklanmaktadır.

1.1. SİGORTA KAVRAMI

Sigorta bir akittir ki, bununla sigortacı bir prim karşılığında diğer bir kimsenin para ile ölçülebilir bir menfaatini halele uğratan bir tehlikenin (bir rizikonun) meydana gelmesi halinde tazminat vermeyi yahut bir veya birkaç kimsenin hayat süreleri sebebi ile veya hayatlarında meydana gelen belli bir takım olaylar dolayısı ile bir para ödemeyi veya sair edalarda bulunmayı üzerine alır.¹

1.2. ÖRGÜTSEL BÜYÜME

Küreselleşme sonucu rekabetin yapısı ve şirketlerin niteliği değişmektedir. Güçlü şirket karşısında zayıf hissedenler, bu pazarda rekabet etmek için çeşitli stratejiler belirlemek zorundadır. Örgütler yaşamlarını uzun yıllar sürdürebilmek için bu gelişime ayak uydurmalıdır. Örgütleri açık birer sistem olarak düşünürsek, birbirleriyle etkileşim içinde bulunduğu çevrenin parçası olduğu ve bu sistemden bağımsız olamayacağı, değişen çevreye uyum sağlayamaması durumunda örgüt yaşam eğrisinin düşebileceği bir gerçektir. Yapılan değişimlerin bile bir zaman sonra geride kalması, dinamik bir yapıya sahip olan pazarda, örgütlerin gündemi takip edebilmeleri açısından çeşitli yönlerde strateji geliştirme mecburiyetinde bırakmaktadır. Örgütler rakipleri karşısında üstün olabileceği bir durumu görmezden gelemezler. Maliyet, ürün ve hizmet kalitesi, çeşitliliği gibi konularda, rakiplerinden farklılık yaratabilecek değişimlerde örgütler artık kapılarını, tüm süreçleriyle ve özellikle çalışanlarıyla açmak zorundadır.²

¹ Hilmi Acınan, **Sigortanın Temel Prensipleri**, İstanbul Aviva Sigorta A.Ş. Basım, 2006, s.4

² Hayri Ülgen ve S.Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 1.Basım, İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2004, s.200

İşletmeler sektörlerinde gelişebilmek ve daha fazla kar elde edebilmek amacı ile mevcut varlık ve yeteneklerini de güvenerek daha fazla gelişmek ve büyümek arzusuna sahiptirler. Büyüme sadece örgütlerin içinde faaliyette bulunduğu sektör içi alanlarda olmayıp sektör dışında farklı alanlarda da olabilir.

Büyüme ve gelişmenin her ne kadar birincil amacı kar olarak görülse de, günümüz işletmeler zorunlu bir büyümeye yönelmektedir. Sürekli olarak büyüyen ekonomik yapı içerisinde örgütler mevcut konumlarını koruyabilmek için farklı açılımlarla büyümeleri gereklidir. Aksi takdirde işletmeler farkında olmadan küçüleceklerdir. Çünkü büyüme, örgütlere çevre baskılarına karşı koyabilme ve ona daha iyi uyum sağlama fırsatı vermektedir. Böylece örgüt, rekabet ortamında bulunan diğer firmalarla mücadele ederek amacına ulaşmada üstünlük sağlamış olur.³

Örgütsel büyüme dışsal büyüme ve içsel büyüme olarak iki şekilde ifade edilebilir. Dışsal büyüme; Aynı, benzer ya da farklı sektörlerde birbirinden bağımsız faaliyette bulunan şirketler, bağımsızlıklarını kısmen ya da tamamen yitirerek birleşiyorsa, dışsal büyüme gerçekleşir. İçsel büyüme de ise; işletme tarafından gerçekleştirilen yatırımlar sonucunda işletmenin büyümesidir.⁴

1.3. ŞİRKET BİRLEŞMELERİ KAVRAMI

Türk sigorta şirketleri anonim ve kooperatif şirketler olarak iki şekilde kurulmaktadır. Tezimiz de Anonim şirketler üzerinde durulacaktır. Anonim şirketlerde ana ilkeler; çoğunluk, sınırlı sorumluluk, devamlılık, mal varlığının korunması, hakların pay değerleri ile nispetlilik ilkesi, yabancı bir mal varlığı işletme, dışardan denetleme, devletin ilgilenmesi, kamuyu aydınlatma olarak sıralayabiliriz.⁵

³ Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. 7. Baskı. İstanbul: Beta Yayın, 2004, s.181

⁴ Halil Bader, **Bulmacanın Eksik Parçası: Birleşme ve Satınalmalarda İnsan Kaynakları**, 1. Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi, 2004, s. 11

⁵ Orhan Nuri Çevik, **Uygulamada şirketler Hukuku**, Ankara, Yetkin Basım Yayım ve Dağıtım A.Ş. 1989, , s.114

Şirket birleşmesi, iki şirketi birleştirme sanatı olarak ifade edilebilir. Bu birleştirme sadece kağıt üzerinde değil, uygulamada da bir bütün yaratmak olduğu öne sürülmektedir.⁶

Türk hukukunda, iki veya daha fazla şirketin bir araya gelerek, ortakların bir kısım emeği ve bir kısım malları ile birlikte veya sadece bir kısım emek ya da bir kısım malın tek başına konulması; ortak amaç, kazanç elde edilerek iştirak edenler arasında paylaşılması olarak tanımlayabiliriz.⁷

Birleşme faaliyetleri, firmaların faaliyetlerinde ve etkin kaynak kullanımını sağlayabilmek, rekabet üstünlüğü oluşturabilmek ve şirketin sürekliliğini devam ettirebilmek amacına hizmet eden önemli bir araç olarak görülmektedir.⁸

Türk Ticaret Hukukunda iki çeşit birleşmeden söz edilmektedir. Birincisi devralma, ikincisi ise yeni bir kuruluş oluşturma yöntemleridir.⁹

Birleşmeyi gerçekleştirmek isteyen şirketin bünyesinde iki şirketin birleşmesi ve hedef şirketin tasfiye edilerek bilançosunun tüm aktif ve pasifinin birleşmeyi isteyen şirketin bilançosuna dahil edilmesi işlemleridir. İki şirketin çalışma alanları ve kuruluş yerlerinin fiziksel birleşmeye olanak vermemesi halinde şirket birleşmesi sadece hukuksal boyutta gerçekleştirilebilir. Tasfiye edilen hedef şirket, birleşmeyi isteyen şirketin bir tesisi gibi faaliyet gösterebilir ya da her iki şirket hukuksal varlıklarını bir holding çatısı altında birleşmeyi gerçekleştirebilirler. Bunun yanı sıra konsolidasyon birleşme gerçekleştirildiğinde ise her iki şirketin tasfiye edilerek aktif ve pasifleri ile kurulan yeni bir şirketin bünyesinde faaliyet gösterebilirler.¹⁰

⁶ Alexandra **Reed, Lajoux**, The Art Of M&A Integration, New York, McGraw Hill, 1998, s. 4

⁷ Çevik, **a. g. e.**, s.57

⁸ Başak **İçke Turan**, şirket birleşmeleri hisse senedi değeri ve finans sektörü, İstanbul, Derin yayın evi, mayıs 2007, s. 5

⁹ Kavak Ahmet, Sermaye Şirketlerinin Tasfiye, Birleşme, Devir ve Bölünme İşlemleri, Ankara, Maliye ve Hukuk Yayınları, 2005, s. 49

¹⁰ Cevat **Sarıkamış**, satın almalar ve yeniden yapılanma, İstanbul, Avcıol Basın Yayın, 2003, s. 40- 45

1.3.1. Dışsal Büyüme Biçimi Olarak Şirket Birleşmeleri

İçsel büyüme stratejisinin aksine, şirketin yalnız kendi yarattığı kaynaklarla büyümesi yerine, diğer işletmeleri tamamen ya da kısmen devralması ya da diğer işletmelerle çeşitli şekillerde işbirliğine giderek büyümesini öngören dışsal büyüme stratejisi, çeşitli şekillerde karşımıza çıkar. Bunlar şu şekildedir.¹¹

- Faaliyetlerin birleştirilmesi ve tam kontrol olmamakla birlikte tröstleşme yönünde işbirliğini sağlayıcı yollar olarak; Protokol anlaşmaları, Karteller, Çıkar grupları, Yönetim kurulu üyelerinin aynı kişilerden oluşması
- Bağımsız birimlerin bağımsızlıkları korunarak birbiri ile ilişkili birimler haline getirilmesi; Tröstler, Holdingler
- Bağımsız birimlerin birinin ya da her ikisinin bağımsızlığının ortadan kalkarak bütünleşmesi; Devralma yoluyla birleşme, Birleşme olarak ifade edilmektedir.

Böylece bir şirketin başka bir şirket ile birleşmesi, şirketlerin dışsal büyüme yollarından birisidir. Yukarıda da belirtildiği gibi şirket birleşmeleri, devralma yoluyla birleşme ve birleşme olarak iki şekilde gerçekleştirilmektedir.

1.3.1.1. Devralma Yoluyla Birleşme

Devralma yoluyla birleşme, herhangi bir teşebbüsün ya da kişinin diğer bir teşebbüsün malvarlığını yahut ortaklık paylarının tümünü ya da bir kısmını ya da kendisine yönetimde hak sahibi olma yetkisi veren araçları devralması ya da kontrol etmesidir. Bu tür birleşmede, bir şirket diğer bir şirket ya da şirketleri tüm aktif ve pasifleriyle devralmakta devralınan şirket ya da şirketlerin tüzel kişilikleri ortadan kalkmaktadır. Devralma yoluyla birleşmede, birleşmenin karşılığı olan bedel nakit olarak ödenebileceği gibi devralınan şirket ya da şirketlerin sahiplerine, devralan

¹¹ Atilla Gönenli, **İşletmelerde Finansal Yönetim**, Yedinci Bası, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yayın No: 250, 1991, s. 572

şirketin hisse senetleri verilmek, daha geniş bir ifade ortaklık hakkı tanımak yoluyla ödenebilmektedir.¹²

1.3.1.2. Birleşme

Birleşme, iki veya daha fazla işletmenin, yeni bir varlıkla sonuçlanan bir oluşumla, eşit bir şekilde kombinasyonudur. Birleşen işletmelerin ortakları yeni oluşumun risklerini ve ödülleri eşit şekilde üstlenirler ve teşebbüslerden hiçbiri diğerine üstünlük elde etmez, diğerinin kontrolünü elinde tutmaz. Bu durumda birleşen işletmelerin tüzel kişilikleri sona ermekte, ortaya yeni bir şirket ve yeni bir tüzel kişilik çıkmaktadır. Bir işletmenin ekonomik bakımdan bağımsız sayılabilmesi için o şirketin yönetim ve muhasebe özerkliğine sahip olması, üretim finansman ve pazarlama politikasının kendi ekonomik amaç ve çıkarları doğrultusunda, kendi yapısı içinde belirlenmesi, bu yoldaki ekonomik planlama ve karar yetkilerinin kendi yapısı içinde kalması gerekir.¹³ Şirket birleşmelerinde birleşen şirketlerden en az biri hem hukuki hem de ekonomik bağımsızlığını kaybedebilmektedir. Şirket birleşmeleri genellikle yeni pazara girmek, yeni üretim hattı kurmak ve uluslararası pazarlarda etkin rekabet oluşturabilmek için sinerji etkisinden yararlanmak isteyen bir şirketin izleyebileceği en hızlı yollardan biri olarak kabul edilebilir.

Belirtilen yararların yanı sıra birleşmeler bir takım potansiyel sorunları da beraberinde getirebilir. Birleşme sürecinde şirketlerin hatalı değerlendirilmesi, şirket kültürünün uyuşmaması, birleşen şirketlerin birbirlerinin sorunlarını da devralmaları ve birleşen şirketlerin yönetici performanslarının yeterli düzeyde olmaması, birleşme faaliyetinden beklenen olumlu sonuçların ortaya çıkmasını engeller.¹⁴

Dışsal büyüme kavramı içinde tanımlanan şirket birleşmelerinin finansal yönetim açısından da bir takım özellikleri bulunmaktadır. Şirket birleşmelerinin temel özellikleri genel olarak şu şekilde özetlenebilir:¹⁵

¹² Orhan Çelik, Şirket Birleşmeleri ve Birleşmelerde Şirket Değerlemesi. Ankara, Turhan Kitabevi, 1999, s. 14

¹³ Hikmet Sami Türk, **Ticaret Ortaklıklarının Birleşmesi**, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü, Yayın No: 185, 1986, 13.

¹⁴ Mork, RANDAL, A. Shleifer, R.W. Vishny, **Do Managerial Objectives Drive Bad Acquisition?**, The Journal of Finance, Sayı: XLV no:1, 1990, s. 31.

¹⁵ Çelik, a. g. e., s. 16

- Şirket birleşmelerinden kaynaklanan faydalar sinerji olarak tanımlanabilir.
- Bir şirketin başka bir şirket ile birleşmesinin karmaşık muhasebe, vergi ve yasal etkileri mümkündür. Bu sebeple, birleşmeler, şirketler açısından birleşme öncesi ve birleşme sonrasında önemli etkileri olan bir süreç olarak kabul edilmelidir.
- Şirket birleşmeleri, şirket ortaklarının şirket yöneticilerini kontrol etmelerinde kullandıkları önemli bir araç olarak kullanılabilmektedir.
- Birleşme analizleri çoğunlukla, şirketlerin bir bütün olarak değeri üzerine odaklanmalıdır.
- Birleşmeler her zaman dostça görüşmelerle gerçekleşmeyebilir.

Birleşmeler bazen düşmanca faaliyetleri içerir. Şirketler düşmanca birleşme teklifi ile karşı karşıya kaldıklarında, bu birleşme teklifini bir tehdit olarak görebilirler. Günümüzde çok az büyük şirket hariç, şirketlerin büyük çoğunluğu rakip yönetim gruplarının saldırılarına karşı yeterince korunmaya sahip olmamaktadır.

Günümüzde bir çok ülkede hızla küreselleşen ve derinleşen sermaye piyasaları, şirketlerin başka işletmelerle birleşmelerini kolaylaştırmaktadır. Küreselleşmenin ve derinleşen sermaye piyasalarının sağlamış olduğu bu kolaylık neticesinde, büyüme amacını taşıyan işletmeler, karşılıklı etkileşim içine girerek hem dostça hem de düşmanca birleşme görüşmelerine başlar. Her işletmenin birbirine benzer ve birbirinden farklı olarak birleşme faaliyetlerini etkileyen unsurları bulunmaktadır.

1.3.2. Birleşme Süreci

Birleşme; zor, masraflı ve riskli bir faaliyettir. Beklenen faydanın sağlanabilmesi için dikkatli ve özenli bir planlama yapılması gerekmektedir. Bir birleşmede, aday şirketleri seçmek, hedef daraltarak seçeneklerin sayısını azaltmak, adaylardan biri üzerine görüş birliğine varmak, yasalara uygunluğunu gözetmek, görüşmelere başlamak, bir niyet mektubu yazmak, ayrıntılı incelemeye başlamak, finansal müzakereleri tamamlamak, alışverişin sonucunu duyurmak, anlaşmayı

imzalamak ve anlaşma hükümlerini yerine getirmek, birleşmeyi faaliyetini gerçekleştirmek gibi aşamalar bulunmaktadır.¹⁶

Uygulamada tüm şirket birleşmelerinin başarıyla tamamlandığını ileri sürmek güçtür. Uygulamada başarıyla tamamlanmış şirket birleşmeleri olduğu kadar bundan çok daha fazla tamamlanamayan şirket birleşmesi çabaları da vardır. Birleşmelerin tamamlanamamasının altında yatan temel neden, tarafların birleşmeden bekledikleri faydaların birbirleriyle örtüşmemesidir. Birleşme süreci, genel olarak birleşmenin planlaması, birleşecek şirketlerin araştırılması ve seçimi, belirlenen şirket ile görüşme aşamaları olarak üç aşamada gerçekleştirilmektedir.¹⁷

1.3.3. Şirket Birleşmelerinde Yönetim Kavramı

Şirket birleşmelerinde personel, koşulları ne olursa olsun en kısa zamanda değişime ayak uydurmakla yükümlü kalır. Birleşmeden önce işe giren personel şirketle yaptığı psikolojik anlaşma geçerliliğini yitirir. Personel şirkette alışmış olduğu düzende kendini güvende hissetmeyebilir.

Örgütler hedeflerine ulaşabilmek için, ürünlerini yüksek kaliteli, düşük maliyetli üreterek daha çok kazanarak karlarını en yüksek seviyede tutmak, sinerji yaratmak amacıyla birleşme uygulamasını gerçekleştirirler. Rekabetin iyice artması, müşteri taleplerindeki değişikliğin hızı, ürün yaşam eğrisinin kısalması, örgütleri yeni stratejiler aramaya, işte bu nedenle de güçlerini birleştirmeye yöneltmektedir. Şirketler, teknolojilerinin eskimesi, pazarın daha üstün ürünlere kaptırılması, hammadde kaybı, sermaye yapısındaki bozukluklar, pazara yeni girenler, rakiplerin daha az maliyete sahip olması, mevsimsel, dönemsel, uluslar arası etkilerin olumsuzlukları gibi nedenler ile yönetim stratejileri geliştirerek birleşme yoluna gidebilir. Bu sayede yaşanan bu olumsuzlukları önlemek adına birleşmeyle avantaj sağlanabilir. Birleşmenin sinerjisiyle oluşan etki, birleşen şirketlerin pazarda önemli bir pozisyona sahip olabilecekleri gibi diğer firmalara karşı üstün bir teknolojiye sahip olmakla beraber finansal güç olarak da

¹⁶ Mürşide Özgeldi, şirket birleşmelerinde insan kaynakları yönetiminin önemi ve örnek olay çalışması, yayınlanmamış doktora tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2001, s.69

¹⁷ Orhan F, **Şirket Birleşmeleri ve Birleşmelerde Şirket Değerlemesi**, Ankara: Turhan Kitabevi, 1999, s. 59

avantaj elde edebilirler. Birleşmeyle birlikte yönetsel becerilerinin bütünleşmesi şirketlere önemli bir üstünlük kazandırabilir.

1.3.4. Birleşme Faaliyetini Etkileyen Unsurlar

Birleşmeleri etkileyen unsurların en belirgin olanı, şirketlerin maliyetleridir. Sermaye maliyetinin beklenen enflasyon oranı ile düzeltilmesi sonucu hesaplanan reel sermaye maliyeti, toplam birleşme faaliyetinin zamanlamasını, finansal maliyetlerini ve beklenen karlılığını etkilediği için önemli bir belirleyici unsur olarak kabul edilir. Şirketlerin reel sermaye maliyeti düştükçe toplam birleşme faaliyeti de artar. Gelecekteki bu tür beklentiler, şirketlerin birleşme faaliyetlerini etkileyen bir faktör olarak karşımıza çıkar. Sermaye maliyetinin yanı sıra ‘temsil sorunu’ da birleşme faaliyetlerini etkileyen önemli bir unsur olarak kabul edilmektedir. Büyük ölçekli şirketlerin hemen hepsinde, şirketin tüm işleri hisse senedi sahiplerinin ücretini ödedikleri yöneticilere devredilmiştir. Bu şirketlerde şirket yöneticileri, şirket sahiplerinin şirket içinde temsilcileri konumundadırlar.¹⁸

Finansal yönetim açısından temsil sorunu olarak adlandırılan bu durum şirket ortaklarının çıkarlarının korunması açısından bir takım sorunlar doğurmaktadır.

Genel olarak; şirket ortakları (hisse senedi sahipleri) ile yöneticiler ve İşletmeye borç verenler ile hisse senedi sahipleri arasındaki potansiyel çıkar çatışması olarak tanımlanan temsil sorunu özellikle şirket birleşmelerinin başarısını etkilemekte belirleyici önemli rol oynamaktadır. İşletme literatüründe birleşme faaliyetinde karşılaşılan temsil problemini çözmeye yönelik iki uç yaklaşım vardır. Birinci uç yaklaşım yöneticilere, ‘hisse senedine sahip yöneticilik’ statüsü kazandırılmasıdır. Bu yaklaşımda yöneticilere emeklerinin karşılığında sadece şirketin hisse senetlerinin verilmesi öngörülmektedir. Bu yaklaşımın izlenmesinin en önemli sakıncası şirketin yetenekli yöneticileri çalıştırmasının zorlaşmasıdır. Diğer uç yaklaşım ise, yöneticilerin her yönetsel faaliyetinin etkin kontrol ve denetim altında bulundurulmasını içerir. Ancak, bu çözüm çok fazla maliyetli ve her zaman etkili olmayan bir çözümdür. Yönetimin her işleminde denetim yoluna gidilmesini öngördüğü için etkin bir yöntem

¹⁸ Kei Ward , Corporate Financial Strategy, Oxford, Butterworth-Heineman Ltd, 1995, s. 11

değildir. Optimal yaklaşım bu iki uç yaklaşımın arasında kalmaktadır. Yöneticilere emeklerinin karşılığında gösterdikleri performansla göre ücret ödenmesi, ancak; bazı denetimlerin de yapılması en uygun çözüm olarak ifade edilebilir. Çeşitli ülkelerde uygulanan vergi politikası da işletmelerin birleşme işlemlerini etkilemektedir. Uygulanan vergi politikaları, çeşitli birleşme faaliyetlerinin, beklenen karlılığı ve potansiyel alıcıları ile işletmenin mevcut sahipleri için farklı sonuçlar yaratması açısından önemli olmaktadır.

Tüm bu unsurların yanı sıra genel ekonomik koşullar da birleşme faaliyetinin düzeyini ve büyüklüğünü etkileyen bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Gelişmiş ekonomilerde genellikle birbirleriyle birleşme olasılığı olan çok sayıda şirket faaliyet gösterir. Bu açıdan gelişmiş ekonomilerde gerçekleşen birleşmelerin sayısı görece olarak, gelişmekte olan ülkelere göre daha fazla olmaktadır.¹⁹

İşletmeler, zayıf yönlerini diğer işletmelerin güçlü yönleriyle dengeleme, rekabet edebilme, bulunduğu olumsuz durumdan kurtulma, güç birliği yaratabilme, yeni pazarlara girişi kolaylaştırma gibi önemli avantajları beraberinde getiren, kendi örgütsel yapılarına uygun birleşmeleri tercih etmektedirler.

1.4. İNSAN KAYNAKLARI KAVRAMI

İşletme işlevlerinin tümünde insan faktörü en temel faktördür. İşletmelerin maliyet kalemlerinin büyük bir bölümünü personel giderleri oluşturmaktadır. Personel, işgücü olarak kullanılarak, sermaye ve hammadde gibi üretimin gerçekleştirilmesinde kullanılan araçlardan biridir. Ancak diğer üretim kaynaklarının kullanımı personel faktörüne bağlıdır. Personel de para ve teçhizat gibi bir üretim aracı olup ancak sosyal bir varlık olması nedeniyle diğer üretim araçlarından ayırt edici özelliğe sahiptir.

Şirket için gerekli olan insan kaynağının sağlanması ve bu kaynaktan etkin ve verimli biçimde faydalanmanın yol ve yöntemlerini göstermektedir. İşletme personelinin bilgi, yetenek ve becerilerini rasyonel biçimde kullanarak işletmeye olan faydalarını en

¹⁹ Çelik, a. g. e., s. 19

üst düzeye çıkarmak ve bunun yanı sıra işletme çalışanlarının yaptıkları işten doyum sağlamalarına katkıda bulunmaktır.²⁰ İnsan kaynakları kavramı personel bulma ve personel seçme süreci açısından önem arz etmektedir. Aşağıda bu iki kavramdan bahsedilmektedir.

1.4.1. Personel Bulma

İnsan kaynakları yönetimi esnek ve örgütün gereksinimlerine göre hareket ettiğinden personel ihtiyacı doğacağını önceden tespit ederek karar alma süreci hızlı bir şekilde işlemektedir.²¹

İşletmelerde çalışabilecek bireylerin araştırılması ve onların boş görevlere başvurmasının sağlanması sürecine personel bulma denmektedir. Personel bulma işlemi şirket içi ve dışındaki yetenekli bireylerin oluşturduğu kaynaklardan sağlanmaktadır. İşletme içi kaynaklardan personel bulma genellikle terfi yolu ile yapılır.²²

Boş görevlere işletme içerisindeki personeli yükseltme yolu dışardan personel almaya göre daha olumlu sonuçlar doğurabilir. İşleme içinde personelin terfi ettirilmesi çalışanların motivasyonlarını artırabilir ve başarı düzeylerinin yükselmesini sağlayabilir. İşletme dışından alınacak personel ise işe uyumunu sağlamak için daha fazla zaman ve emeğe ihtiyaç duyulabilir. Ancak içerideki personelin bu boş görevlere yetersiz kaldığı durumlarda dışarıdan alınacak kalifiyeli personel daha etkili olabilir.

1.4.2. Personel Seçme Süreci

Personel seçme süreci, İşin gereklerine uygun bireylerin bulunmasını sağlamaktır. Seçme sürecine eleme görüşmeleri yapılır. Eleme görüşmelerinden sonra kişilerin başvuruları alınır ve sınava tabi tutulurlar. Sınavdan başarılı olanlar mülakata katılır. Öz geçmiş ve tavsiye mektupları incelenerek yönetimin onayı alınır. Bireyler

²⁰ Ramazan Geylan, **Personel yönetimi, yayınlanmamış eser**, Eskişehir, Anadolu üniv. İİBF. , 2002 s., 2

²¹ STOREY, O. Peter, K. SISSON, 1975, **Managing Human and Resources and Industrial Relations**, Open Uni. Press, 26, s. 16

²² Tuncer, Can ve Ayhan, **a.g. e.**, s. 384

fiziksel muayeneden de geçirildikten sonra işe yerleştirme ve alıştıırma süreci gerçekleştirilir.²³

1.5. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI

İnsan kaynakları planlaması, şirketin faaliyetlerini yerine getirmek için gerektiği zaman ve yerde ne kadar ve ne tür personel bulacağını sağlamak için gerçekleştirilir. İnsan kaynakları planlamasının işlevlerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.²⁴

- Yönetimin iş gücü eksiklik ya da fazlalıklarını görmesi ve ciddi sorunlarla karşılaşmadan sorunlardan kaçınma ve düzeltme yapmak için planların geliştirilmesini sağlar.
- İstenen personel ihtiyacının nicelik ve nitelik yönünden tahminine yardımcı olur.
- İşgücü tedarik kaynaklarının analizine yardımcı olarak personel bulma çabalarını tedarik kaynaklarına dönüştürür.
- İşletme içi ve dışından, kilit personelin yerini alacakların ortaya çıkarılmasını sağlar.
- İnsan kaynakları planlamalarının finansal plan ve tahminlerle bütünleştirilmesini gerçekleştirir.

1.5.1. İş Analizleri

İşin tanınması ve personelin işe uyarlanmasında hayati bir role sahiptir. Bu sebeple iş analizleri ve iş analizlerinin doğal uzantıları olan iş tanımları ve iş gerekleri insan kaynakları yönetiminin diğer işlevlerinin yerine getirilmesinde kullanılan temel bir araç olmaktadır. İşlerin hangi görevlerden oluşacağı, hangi koşullarda yapılacağı, iş

²³ Geylan, a. g. e. , s. 10

²⁴ Doğan Tuncer, Halil Can ve Yaşar Doğan Ayhan , **Genel İşletmecilik Bilgileri**, İstanbul, Siyasal Kitapevi,1999, s. 382

yapılırken hangi araç ve gereçlerin kullanılacağı gibi bilgiler sistematik olarak kağıtlara dökülür ve yöneticilerin bilgisine sunulur. İnsan kaynakları yönetiminin hemen hemen her işlevinde ve komuta yöneticilerinin aldığı pek çok kararda işle ilgili bilgilere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu sebeple işletmenin bünyesi içinde yer alan birbirinden farklı tüm işlerle ilgili bilgilerin toplanması, değerlendirilmesi ve örgütlenmesiyle iş analizi gerçekleştirilir.²⁵

Şirketlerde ki her bir bölümün görevlerini yerine getirmek için gerekli kişisel nitelikleri belirleme süreci iş analizini ifade etmektedir. İş analizi ile bölümlerin sorumlulukları ve yapılacak işler tanımlanır. Bu analizler sayesinde iş tanımları ve iş şartnameleri hazırlanır.²⁶

1.5.2. İş Tanımlamaları

İş analizi çalışmasının elde edilen brüt bilgilere dayanarak işin taşıdığı özellikler, faktörler ve kapasitesinin belirli standartlara göre, yazılı metin halinde ve bir bütün olarak özetleyen bir kağıttır. Bu kağıtta, yapılacak işler, kime ve kimden sorumlu olunacağı, diğer görevlerle ilişkiler, gerekli araç ve gereçler, fiziksel iş koşulları yazılı olarak bulunmaktadır.²⁷

İş tanımlarının varlığı personel tedarikini kolaylaştırdığı gibi, yeni personelin işe alıştırılması ve eğitilmesinde de fayda sağlamaktadır.

İş tanımlamaları ve içeriklerinin belirlenmesi bir kere düzenlemekle biten bir unsur değildir. Şirketler yaşayan organizasyonlar gibidir. Birbirinden farklı iç ve dış etkenlerin etkisiyle işletme yapısında bazı değişiklikler yapılması kaçınılmazdır. Küreselleşmenin etkisi ile ekonomik, teknolojik ve sosyal hayattaki gelişmelerin etkisi altında mevcut bazı işler ortan kaybolmakta veya eskisine oranla önemlerini yitirmekte ve onların yerine yeni işler ortaya çıkmaktadır. Bu sebeple iş tanımlamalarının ve görev içeriklerinin değişen durumlara göre belirli dönemlerde tekrar gözden geçirilmesi ve onların yeni durumlara uyumluluklarının sağlanması gerekmektedir. İş monotonluğunu

²⁵ Ramazan Geylan, **Personel yönetimi, yayınlanmamış eser**, Eskişehir, Anadolu üniv. İİBF. , , 2002, s. 10

²⁶ Tuncer, Can ve Ayhan, **a. g. e.** , s. 382

²⁷ Zeyyat Sabuncuoğlu, **Personel Yönetimi**, Bursa, Uludağ Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 3-026-2274, 1982, s. 73

azaltıcı bir teknik olarak uygulanmakta olan iş zenginliği, bütün çalışanlar üzerinde aynı nitelikte etki yapmamaktadır. Çalışanlardan bazılarının çeşitli işleri yapmaktan hoşlandıklarını, buna karşılık bazı çalışanlarının ise monoton ve tekrarlanan nitelikte olan ve düşünsel çaba gerektirmeyen işleri tercih edebilecekleri göz ardı edilmemelidir.²⁸

1.5.3. İş Şartnameleri

Görevi yerine getirecek personele ait en alt düzeydeki gerekleri belirten kağıttır. İş şartnameleri bu iş yapacak personelde bulunması gereken nitelikleri belirtir. Bu nitelikler, eğitim, tecrübe, kişilik ve fiziksel yeterlilik gibi hususlardır.²⁹

İşlerin arzulanan nitelikte yapılabilmesi için o işi yapacak bireylerin öğrenim seviyeleri, iş tecrübeleri, becerileri ve özellikleri gibi sorular iş şartnamelerinde cevaplanmaktadır. Öğrenim seviyesi, iş tecrübesi ve kişisel beceriler konusunda sabit standart ölçüler koymak zordur. Ancak bu zorluğa rağmen, personel seçiminde belirli ölçülerden faydalanmak belirli işleri başarılı bir şekilde yapabilecek kişileri bulmak yönünden önemlidir. İş şartnameleri belirli göreve alınması söz konusu kişilerde aranacak asgari nitelikleri belirtmektedir. Bu niteliklerden daha fazlasına sahip kişilerin işe alınması mümkündür. Ancak iş şartnamesinde belirtilen niteliklere sahip olmayan kişilerin işe alınmaması gerekmektedir. İş şartnamelerinde işe alınacak kişilerin genel nitelikleri yanında özel nitelikleri de belirtilebilir. İş şartnamelerinde belirtilen özellikler işe personel alma sırasında etkin bir rol oynar. İş ile işe alınacak bireyler arasında nesnel karşılaştırmalar yapmaya olanak sağlar.³⁰

1.5.4. İş Yükü Analizi

İş yükü, örgütün amacını başarması için gerekli olan işin niteliği ve miktarının belirlenmesine denir. Bu sebeple yapılacak işlerin tahmini gereklidir. Sonrasında bu

²⁸ Ferhat Şenatalar, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Genişletilmiş İkinci Baskı, İstanbul, İstanbul Üniversite Kitap evi, 1978, s. 71

²⁹ Tuncer, Can ve Ayhan, **a.g. e.**, s. 383

³⁰ Şenatalar, **a. g. e.**, s. 82

tahminler kişi/ saat hesabına çevrimi yapılır. Örgütsel ihtiyaçları karşılayacak personelin sayısının saptanması için iş yükünü tahmin etmekle mümkündür.³¹

İnsan kaynakları planlamasında sadece iş tanımı ve şartnamesi yaparak görevi ve görevi dolduracak kişilerin değil, aynı zamanda örgütsel ihtiyaçları karşılayacak kişilerin sayısının da bilinmesi gereklidir. Bu sayıyı saptamak gelecekteki iş yükünü tahmin etmekle mümkündür. İş yükü analizi işletmenin amacını başarması için gerekli olan işin tipi ve miktarının belirlenmektedir.³²

1.5.5. İş Gücü Analizi

İş gücü analizi, iş yüküne mevcut personelin yeterli olup olmadığını anlamak için mevcut personelin becerilerinin incelenmesidir. İş mevcut personelce başarılamayacak gibi ise dışarıdan personel bulunması gerekebilir.³³

İş gücü tahminleri yapılarak işletmenin gelecekte talep edeceği kısa ve uzun süreli iş gücü sayı, tür ve nitelik olarak önceden belirlenmeye çalışılmaktadır.

1.6. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL STRATEJİLERLE İLİŞKİSİ

1980’li yılların başından itibaren insan kaynakları yönetimi ve strateji kavramları birlikte ele alınmaya başlamış ve ‘stratejik insan kaynakları’ kavramının ortaya çıkması söz konusu olmuştur. Üretim ve bu sebeple yönetim süreçlerinin yüksek teknolojiye dayanması; nitelikli işgücüne gereksinmeyi artırmış ve pazara dönük böyle güçlü bir personel bileşimine sahip olmak üzere, işletme genelini kapsayan uzun dönemli karar ve stratejilerin oluşturulması sorumluluğuna katılan bir insan kaynakları yönetiminin örgüt üzerindeki işlevsel etkileri artmıştır.³⁴

³¹ Yüksel Ö. , İnsan Kaynakları Yönetimi, 2. Baskı, Ankara Gazi Kitabevi, 1998, s. 62

³² Geylan, a. g. e. , s. 28

³³ Tuncer, Can ve Ayhan, **a.g. e.**, s. 383

³⁴ www.humanresourcesfocus.com/proje (14. 04. 2009)

Günümüz koşullarında stratejik insan kaynakları etkinlikleri, işletmenin rekabet ortamında varlığını sürdürebilmesinde giderek önem kazanmaya başlamıştır. Bu sayede, modern insan kaynakları departmanları işletmenin, toplumsal, örgütsel, işlevsel dengeler ve kişisel amaçlar karşısında yaptığı temel mücadelelerde, strateji destek sağlamakta ve işletme gereksinimlerini daha etkin biçimde karşılamaktadırlar.

1.6.1. Temel İnsan Kaynakları Yönetim Stratejileri

Bugünün rekabet ortamı, sağlam, hızlı hareket eden ve proaktif olan örgütlere gereksinim duyurmaktadır. Bunun sağlanması da iyi tasarlanmış stratejik bir planla mümkün olabilir. Ancak, stratejik planlama ve anlamlı olarak yapılan örgütsel dizaynlar bunları uygulamaya arzulu ve yetenekli insanlar olmadığı sürece yeterince değer taşımamaktadır.

İnsan kaynakları için planlar yapmayan bir işletme, çoğunlukla personelinin ihtiyaçlarının karşılanmadığını ya da ana amaçlarının etkinlikle başılamadığını görebilir. İnsan kaynakları planlaması, iş analizi, iş tanımlaması, insan kaynakları ihtiyacının belirlenmesi, insan kaynağının temini, işe ve pozisyona yerleştirilmesi, yetiştirilmesi ve geliştirilmesi ve personel sayılarının azaltılması süreçlerini kapsamaktadır. İşletmenin amaçlarına ulaşması için ise formel yapının ve insan kaynakları planlarının uyumlaştırılması, işletme ile çalışanlar arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi gerekmektedir. Bu sebeple, örgütün etkinliği, insan kaynakları dengesini doğru kurmaya bağlıdır. Bu dengeyi kurmadaki temel belirleyici ise stratejik yönetim sürecinin her aşamasında, insan kaynaklarının sürece katılımı ve süreci gerçekleştirecek faaliyetleri yerine getirmede sergileyeceği performanstır.

Ortaya çıkan yeni insan kaynakları yönetimi anlayışı, çalışanların geliştirilmesi ve ödüllendirilmesi yollarıyla örgütlerin genel stratejilerini gerçekleştirilmelerine ve genel stratejiyle uyumlu ve bütünlük arz eden insan kaynakları stratejileri oluşturulmasını gündeme getirmiştir. Bu bağlamda, insan kaynakları yönetiminin, stratejik bir yaklaşım olarak, strateji kavramının öğelerini uyguladığı görülmektedir. Bu öğeler dış çevre etkisini tanıma, uzun vadeye odaklanma, işletme stratejisi ile bütünleşmeye odaklanma, Örgütsel ortamı, yapı, kültür ve tüm çalışanları dikkate alma ve Stratejik insan kaynakları yönetiminin sonuçları, işletme performansını

etkileyeceğinden bu doğrultuda, insan kaynakları yönetiminin temel bileşenleri şu şekilde sayılabilir.³⁵

- İnsan kaynağını, stratejik yönetim sürecine entegre edecek biçimde yapılacak çevresel analiz.
- İnsan kaynakları yönetimi işlevlerinin, planlanmasında ve işleyişine temel oluşturan örgütsel kültür ve örgütsel felsefeye göre stratejik amaçların yorumlanmasına dikkat eden bir uygulama süreci.
- İnsan kaynağı çıktısına odaklanmış, etkinlik anlayışının geliştirilmesi ve kontrolü.

Eğitim ve geliştirme, insan kaynakları planlaması, kariyer planlaması, personel seçme ve yerleştirme, performans değerlendirme, ücret yönetimi ve ödüllendirme, iklim ve kültür, iletişim, motivasyon, yetkinlik değerlendirme ve endüstri ilişkileri gibi işlevler insan kaynakları yönetiminin stratejik yapısını oluşturmaktadır. İnsan kaynakları yönetim stratejileri; bireysel ve örgütsel amaçları bütünleştirip işletmenin işgücünden etkin bir biçimde faydalanılarak örgüt verimliliğinin artırılmasını hedeflemektedirler. Bu sebeple işe alma ve yerleştirme, işe alıştırma ve yetiştirme, iş değerlendirme, iş gören değerlendirme, ücretlendirme, güdüleme ve moral gibi temel insan kaynakları yönetim işlevlerinin her birisi için stratejiler formüle edilip uygulamaya alınmalıdır. Bununla birlikte daha genel anlamda insan kaynakları yönetim stratejilerini şu şekilde gruplamak mümkündür.³⁶

- İş gören Temin Stratejileri; Örgütün gereksinim duyduğu nitelik ve nicelikteki personel, bu işe ayrılan finansal kaynak, şirketin faaliyet konusu, işgücü piyasası koşulları, yasal zorunluluklar gibi etkenler bu stratejilerin formülasyon ve uygulama aşamasını biçimlendirirler.
- Yetiştirme-geliştirme Stratejileri; Bu stratejilerin saptanmasında iş görenlerin bilgi, beceri, yetenek düzeyi, örgütün sektöre özgü teknolojik olanaklarından yararlanma

³⁵ Erkmenol Adnan, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kocaeli, 1997, s. 40

³⁶ Nurhan Aydın, İşletmelerin Birleşmesinde Finansal Analiz ve Bir Uygulama Örneği, Ankara: Tobb Yayın No: Genel 15, Ar-ge 62, 1990, s. 3

ölçüsü, tepe yönetiminin kariyer planlama ve yönetim sürecine bakış açısı, eğitim maliyetleri gibi etkenler rol oynamaktadır. Bireysel ya da grup eğitim stratejileri, şirket içi ya da şirket dışı eğitim stratejileri bu gruba örnek verilebilir.

- Başarı Değerleme Stratejileri; İş gören değerlendirme sisteminin örgütlenmesi ve değerlendirme kriterlerinin ve yöntemlerinin seçimleri gibi etkenlerin rol oynadığı bu grupta, biçimsel ve biçimsel olmayan performans değerlendirme stratejileri, ödüllendirme-geliştirmeye dönük performans değerlendirme gibi stratejiler yer almaktadır.

- Ücretleme Stratejileri: Bu grup stratejilerin belirlenmesinde, özellikle örgüt ölçeğinin değişiminde önemli rol oynayacaktır. Sözelimi büyümekte olan bir şirkete özendirici ücret stratejisi uygulamasıyla, çalışanların performansını yükseltmeye çalışacaktır. Bu gruba örnek olarak; düşük ya da yüksek başlangıç ücreti stratejisi, standart ya da esnek ücretleme stratejileri, bireysel ya da grup özendirici ücret stratejileri, kıdeme ya da performansa dönük ücret artış stratejileri, ücret konusunda-piyasada-takipçi ya da lider olma stratejileri, işletme içi ücret eşitliği ya da sektör ücret eşitliği stratejileri verilebilir.³⁷

- İş ilişkileri stratejileri; Biçimsel ya da biçimsel olmayan disiplin stratejileri, sendikalarla muhalefet ya da işbirliği stratejileri, düşük yüksek iş güvencesi stratejileri vb. bu konuda geliştirilebilecek stratejilerin bazılarıdır. Sözelimi işgücü maliyetleri yüksek olan bir örgüt yönetimi sendikaya karşı mücadeleye dönük bir strateji izlerken maliyetleri düşük olması durumunda işbirliğine yönelik bir stratejiyi benimseyecektir. İşletmeler kar amaçlı olsun ya da olmasın insan kaynaklarını değerli ve stratejik bir şekilde kullanmalıdırlar.

1.6.2. İnsan Kaynakları Planlaması ve Stratejik Planlama

İnsan kaynakları planlaması örgütün insan kaynağı ihtiyacının temel planlama sürecidir. Aslında insan kaynakları planlamasının başarısı, büyük oranda insan kaynakları bölümünün insan planlamasını örgütün işletme planlaması ile ne kadar yakından ilişkilendirdiğine bağlıdır. Örgütler, gelecek için plan yaparlarken insan

³⁷ <http://www.humanresourcesfocus.com/proje10.asp> (14. 04. 2009)

kaynakları yöneticisi, insan kaynakları planlaması ile örgütün stratejik iş planlaması arasında bir ilişki kurmak durumundadır.

Stratejik planlama, örgütün temel hedeflerini belirleme ve bu hedeflere ulaşmak için kapsamlı planlar geliştirme sürecidir. Stratejik planlama öncelikle yapıyı, süreci ve bunların insan kaynakları ilişkisini içeren örgütün temel yönelimini belirlemektir. Günümüzde insan kaynakları bölümü ve bu bölümün faaliyetleri örgütün araştırma ve geliştirme, satış, pazarlama ve finans gibi diğer bölümleri kadar stratejik bakımdan önemli ve değerlidir. İnsan kaynakları yöneticileri örgütün büyüme ve gelişme süreci üzerinde olumlu etki gösterebilmekte ve örgütün stratejik hedeflerini gerçekleştirmede insan kaynakları programlarının ve politikalarının geliştirilmesinde aktif rol oynamaktadırlar. Bu olumlu ilişki özellikle insan kaynakları yöneticilerinin örgütün yönetim komitelerinde ya da stratejik planlama gruplarında yer almaları durumunda daha da kuvvetlenmektedir. Böyle bir yapının oluşmasıyla da insan kaynakları yöneticileri stratejik planlamaya katkı açısından üst kademe yöneticiler kadar etkin olmaktadır.³⁸

1.6.3. Yeni Stratejik Boyutuyla İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel İşleyiş Sürecindeki Değişime Getirileri

Bir bütün olarak stratejik yönetim, değişimin yönetimidir. Bu sebeple şirket değerleri, şirket kültürü, sistemi ile liderlik, planlama, kontrol ve insan kaynakları yönetimi gibi yönetsel süreçlerdeki değişimi de içermektedir. Son yıllarda üst düzey yöneticilerin daha stratejik düşünmeye başladıkları, insana ilişkin görüş ve uygulamaların işletme başarısında kritik bir önem taşıdığı konusunda fikir birliği içinde oldukları görülmektedir. Nitekim rekabetin uluslararası bir nitelik kazanması, teknolojik gelişme hızının artması, işletmelerin karmaşık bir ortamda başarılı olarak yönetilmeleri için insana dönük, daha mükemmel stratejilerin oluşturulmasını zorunlu hale getirmiştir. Böylelikle insan kaynakları yönetiminin stratejik niteliğini artırması, üstlendiği görev ve faaliyetleri planlama ve uygulama süreçlerinde daha belirleyici ve etkili olmasını sağlamıştır. Örgütsel işleyiş sürecinin gelişiminde meydana gelen bu değişiklikler şu şekilde ifade edilebilmektedir.³⁹

³⁸ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Tuncer Tokol, **İşletme**, Bursa, Ezgi Yayınları, 2001, s. 309

³⁹ Aydın, a. g. e. , s. 3

- Çoğu şirketin tepe yönetimi, insan kaynakları yönetimini yaşamsal nitelikli bir örgütsel işlev olarak görmektedir. İnsan kaynakları yöneticileri de genel işletme kararlarına daha çok katılır ve işgücü programlarının örgütsel hedefler üzerindeki etkisinin daha çok farkına varır hale gelmişlerdir.

- İnsan kaynakları bölümleri, örgütün misyon, amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesine yönelik faaliyetlerde daha sorumlu hale gelmektedirler. Günümüzde insan kaynakları stratejileriyle örgütsel stratejilerin bir bütünlük içinde yürütülmesi doğrultusunda genel bir eğilim söz konusudur.

- İnsan kaynakları uzman ve yöneticileri; şirkette çalışan iş görenlerin gelecekte gösterecekleri tutum ve davranışlar ile onların yaratıcılık potansiyellerini önceden tahmin etmek-bilmek zorundadırlar. Bu sebeple bu yöneticiler; mevcut çalışanların hareketlerinden kaynaklanacak problemleri sistematik bir biçimde ciddi sorunlar doğurmadan ortadan kaldırarak, örgütün genel işleyiş düzeninin korunmasına yardımcı olmak sorumluluğundadırlar.

1.7. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN AMAÇLARI

İnsan kaynakları yönetimi şirketin ihtiyaç duyduğu iş gören açığının saptanması, bunların bulunması, seçilmesi, işe alınması, bu amaçla çeşitli test ve görüşme yöntemlerinin uygulanması sayesinde göreve uygun olanlarla olmayanların değerlendirilmesini, uygun olanların işe yerleştirilmesini ve işe uyumunun sağlanmasını, sürekli eğitim ile iş gören gelişimini, iş gören ücret, çalışma saatleri, sendikalaşmalarının düzenlenmesini ve sosyal güvenlik, sağlık hizmetlerini sağlamaktadır.⁴⁰

İnsan kaynaklarının amacı insan ilişkilerini düzenlemek, örgütün etkinliğini ve verimliliğini artırabilmek için gerekli işgücünün işletmeye faydasını maksimum düzeye çıkarabilmek ve iş görenin işe uyumunu sağlamak yanında iş görenin gelişimi için

⁴⁰ Ömer Faruk Akyüz, *Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2001, s. 54.

eğitimiyle ilgilenmektedir. İnsan kaynakları yönetimi için evrensel olan dört amaç söz konusu olmaktadır ⁴¹

- Toplumsal Amaç: toplumdaki gelen baskıların ve isteklerin işletme üzerindeki olumsuz etkilerini en aza indirerek toplumun ihtiyaçlarına karşı ahlaki ve sosyal sorumluluk bilincine sahip olmak,

- Örgütsel Amaç: insan kaynakları yönetimi, işletmenin örgüt amaçlarını gerçekleştirmesini sağlayacak en önemli araçtır. İnsan kaynakları yönetimi, işletmenin örgütsel amacın gerçekleşmesine hizmet edecek bir birimdir.

- İşlevsel Amaç: örgütün ihtiyaçlarını karşılayacak düzeyde israfı sebebiyet vermeden birimin katkısını sürdürmek insan kaynakları yönetiminin işlevsel amacı olmaktadır.

- Kişisel Amaç: İş görenlerin istihdamlarını sürdürmek ve motivasyonu sağlamak isteniyorsa, iş görenlerin kişisel amaçları karşılanmak zorundadır. İş görenlerin kişisel amaçlarını gerçekleştirmekte iş görenlere yardım etmek insan kaynakları yönetiminin görevidir.

Hızlı bilgi artışı, rekabet, küreselleşme gibi etmenlerin, birey, organizasyon ve toplum düzeyinde gerçekleştirdiği dönüşüm gereksinimi ve bu gereksinimin giderilmesi noktasında insan unsurunun anahtar rol oynaması, insan kaynaklarının gelişigüzel yaklaşımların ötesinde, belirli bir disiplin içinde ele alınmasını gerekli kılmaktadır.

1.8. İNSAN KAYNAKLARININ TEMEL İŞLEVLERİ

Personelin etkin ve verimli bir şekilde çalışabilmesi ve görevini yerine getirirken doyum sağlayabilmesi için neler yapılması gerektiğinin yol ve yöntemleri ifade edilmelidir. İnsan kaynaklarının temel işlevlerini; İş Gücü Planlaması, İş Analizleri, İşe Alma, İşe Alıştırma, Eğitim, Performans Değerleme, Disiplin, Ücretlendirme, Endüstriyel İlişkiler, İletişim, Personel Değerleme, Moral Ve

⁴¹ Dursun Bingöl, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Erzurum, Beta Yayınları,1997, s.16

Motivasyon Ölçümleri(Moralin Tanımı Ve Özellikleri, Moralin Etkileri, Grup Morali Üzerine Etki Yapan Grup Dışı Etmenler, İş Grubu Açısından Morali Etkileyen Etmenler) olarak sıralayabiliriz. Bu işlemlere üçüncü bölümde değinilecektir.⁴²

⁴² Geylan, a. g. e. , s. 10

2. BÖLÜM: SİGORTA ŞİRKETLERİNDE BİRLEŞMELER

Bu bölümde sigorta şirketlerinin birleşmelerine yönelik konulara değinilerek on başlık altında incelenecektir.

2.1. SİGORTA ŞİRKETLERİNİN HAZIRLIK DÖNEMİ

- Bir veya birkaç müteşebbis bulunmalıdır. Şirket kurulduktan sonra katılma payı getirerek iştirak edenlere genellikle ortak denir. Sigorta şirketlerinde orta, pay sahibi olarak adlandırılmaktadır. Kurucular işletme konusunun gerektirebileceği sermaye miktarını sağlayabilme imkanlarına göre sınırlı tutabilirler.⁴³

- Ortak bir amaç tespit edilip konunun sınırları belli olmalıdır.

- Kurucular sermaye miktarını aşağı yukarı tespit ederek ihtiyaç olunan sermayenin nasıl bir organizasyon içinde temin edileceğine karar vermeleri gerekmektedir. Kanunlara göre, yetkili mercilerce tespit edilmiş asgari sermaye miktarlarının nazara alınması zorunludur.

- Kişiler ortak gaye olarak tespit ettikleri amaca erişebilmek için bir organizasyon kurmak zorunludur.

2.2. SİGORTA ŞİRKETLERİNDE BİRLEŞMELERİN TARİHÇESİ

İlkel topluluklarda ki birleşmeler, toplum hayatındaki gelişmeler sonucu bir nevi ihtisaslaşmayı gerektirmiş bir kısım birleşmeler topluluğun hayatı ile ilgili, bazıları ise kişilerin ekonomik ve sosyal sorunları ile ilgili amaçları güder olmuşlardır. İlerleyen zamanlarda kişilerin ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik

⁴³ Çevik, a. g. e. , s.399

birleşmelerde de ihtisaslaşma lüzumu belirmiş, kazanç paylaşma amacı ile mal ve emeğin iradi olarak birleştirilmesi ile şirket türü birleşmeler meydana gelmiştir.⁴⁴

Türkiye’ de iki anonim şirketin birleşmesi Türk Ticaret Kanununda düzenlenmiştir. Ancak kurumlar vergisi kanununda yer alan hükümler birleşmelerin aleyhine olduğundan sigorta şirketlerinin de birleşmelerin de vergi mahzurları dolayısı ile zorluklar yaşanmıştır.⁴⁵

Türkiye’ de ki sigorta şirketlerinin birleşmelerinin tarihi açısından değerlendirdiğimizde; 1998 yılında Allianz Grup %37,1 olan hisse oranına sahip olarak Koç Allianz Sigorta A.Ş. ve Koç Allianz Hayat Sigorta A.Ş. olarak isim değişikliğine gitmiştir.7 Ekim 2008 tarihinden itibaren hisselerin tamamını satın alarak "Allianz Sigorta" adıyla hizmet vermeye devam etmektedir. 1988 yılında İsviçre Sigorta %75 hissesini ERGO' ya devrederek "ERGOİSVİÇRE Sigorta" adını almıştır. 6 Şubat 1989 tarihinde %98,59'luk payla Generali Turkey Holding B.V. ve % 1, 40' lık payla Mitsui Sumitomo Insurance Co. Ltd. ortaklığında kurulan Generali Sigorta A.Ş. %100 yabancı sermaye payına sahiptir. Vakıf emeklilik A. Ş. 01 Mayıs 1991 tarihinde Şirketin hisselerinin % 37' si, % 30' luk yabancı sermayesi olan Güneş Sigorta A.Ş. ' ye ait olduğu için Vakıf Emeklilik A. Ş. ' nin % 11, 10 oranında yabancı sermaye payı vardır. 1992 yılında Fransız AGF şirketi ile Doğu Holding'in ortaklığıyla AGF Garanti Hayat Sigorta olarak kurulan şirket 21 Haziran 2007 yılında ise şirketin %15'lik kısmını Eureko BV. satın almıştır. 5 Şubat 1999 tarihinde OYAK ve Fransız AXA Grubu, % 50 şer oranda ortaklığının Türkiye'deki sigortacılık faaliyetlerini bir holding çatısı altında birleştirmek amacıyla AXA OYAK Holding'i kurmuştur. 9 Aralık 2003 tarihinde TMSF, yine kendi kontrolünde olan Ege Sigorta A.Ş. ile Toprak Sigorta A.Ş.'nin Toprak Sigorta bünyesinde birleştirilmesi kararını almış ve çalışmalar tamamlanarak birleşme gerçekleşmiştir. Acıbadem Sağlık Grubu, 23 Şubat 2004 tarihinde % 49, 99' luk hissesi Dubai'de faaliyet gösteren WALNUT HOLDİNG COOPERAİTE 'ye aittir. Zurich Sigorta A. Ş. 10 Şubat 2005 tarihinde TEB Mali Yatırımlar A.Ş.' nin % 50 hissesi BNP Paribas tarafından satın alınmıştır. 28 Eylül 2005 tarihi itibarıyla Yapı Kredi Bankası ve iştiraklerinin Koç Holding ve İtalyan Unicredito'nun eşit paya sahip olduğu Koç Finansal Hizmetler'e devredilmesiyle, Yapı

⁴⁴ Çevik, a. g. e. , s.55

⁴⁵ Karayalçın Yaşar, **Sigorta Endüstrisinin Türk Ekonomisindeki Yeri**, Ankara, Sevinç Matbaası, 1979, s.175

Kredi Sigorta Koç Finansal Hizmetler Bünyesi'nde yabancı sermayeli bir şirket olarak faaliyetini sürdürmektedir. 2006 yılında Başak Sigorta A. Ş. nin T.C. Ziraat Bankasına ait olan % 56, 67'lik Başak Sigorta hissesi ve Başak Hayat Sigorta A. Ş. nin % 41 oranındaki T.C. Ziraat Bankası'na ait olan hisseleri Avrupa'nın güçlü sigorta şirketlerinden Groupama tarafından satın alınmıştır. 31 Ekim 2007 tarihinde Sabancı Holding bünyesindeki Aksigorta iştiraklerinden AK Emeklilik A.Ş. ile Aviva plc.'nin %49,83 oranındaki hisseleri ile Aviva Hayat ve Emeklilik A.Ş. şirketini oluşturmuşlardır. 2007 yılında Ray Sigorta A. Ş. ' nin % 74, 26 oranında hissesini TBIH FINANCIAL SERVICES GROUP N.V. ' nin satın almasıyla şirket birleşmesi gerçekleşmiştir. Garanti Sigorta Mart 2007'de hisselerinin %80'i Eureka B.V. ye devrederek birleşme gerçekleştirmiştir. ⁴⁶

2.3. SİGORTA ŞİRKETLERİNDE BİRLEŞMELERİN UNSURLARI

Ticaret ve rekabet hukukuna dair hükümler saklı kalmak kaydıyla, şirketlerin birleşme ve devirleri Bakanın iznine tabidir. Birleşme şirketlerin kendi aralarında olabileceği gibi ilgili branşta ruhsatı olmak kaydıyla sigortacılık yapan farklı kuruluşlar arasında da olabilir. ⁴⁷

Kurumların birleşme talepleri, aşağıdaki belgelerle birlikte Müsteşarlığa yapılır.

- a) Birleşmeye ilişkin kurumların ilgili organlarınca alınmış kararların tasdikli bir örneği.
- b) Kurumların ana sözleşmelerinin örnekleri.
- c) Birleşmeye ilişkin anlaşmanın tasdikli bir örneği.

⁴⁶ http://www.aktuerlerderneği.org/staticfiles/files/turk_sigorta_sektorunde_yabanci_yatirimlar.200810.pdf (11. 04. 2009)

⁴⁷ Mehmet **Bahtiyar**, **Ortaklıklar Hukuku**, Beta Basım A.Ş. , 2006 , İstanbul, s. 40

d) Birleşme nedenleri ile bu işlemlerin mali ve hukuki sonuçlarını analiz eden ve birleşme sonrası oluşacak şirkete ilişkin bu Yönetmeliğin 12. maddesinde yer alan hususları içeren kapsamlı rapor içermelidir.⁴⁸

Sigorta şirketleri birleşmenin unsurlarını göz önünde bulundurarak birleşmelerini gerçekleştirebilirler. Birleşmelerin unsurlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz;⁴⁹

2.3.1. Mal Varlıklarının Birleşmesi

Birleşen şirketlerin mal varlıkları birleşmelidir. Birden fazla şirket birleşmeyi gerçekleştirirken tekelleşmeyi önlemek amacı ile rekabetin korunması ile ilgili kanunun gereklerine göre hareket etmelidirler.

Mal varlığı birleşmeksizin yapılan işbirlikleri, sözleşmeler, anlaşmalar TTK. 146 anlamında birleşme sayılmamaktadır. Tüzel kişilikler ve mal varlıkları birleşmiyorsa, yani bir şirket diğer şirketin işletmesini devir alıyor ise veya işletmeler birleşiyor ise, TTK. 146 vd. değil, BK. 179- 180 hükümleri uygulanmaktadır.

2.3.2. Tasfiye Yapılmaması

Şirket birleşmelerinde tasfiye yapılamaz. Birleşme tasfiyesiz sona erme halidir. Birleşen şirketlerin mal varlıkları, tüm aktif ve pasifleri ile birlikte bünyesinde birleşen işletmeye geçer. Geçiş doğrudan ve kendiliğinden gerçekleşir. Açıklayıcı nitelik kazandırmak için sonradan tapuya tescil ettirilir.

Anonim şirket birleşmelerinde tasfiye hali limited şirkete dönüşme veya kamu tüzel kişiliği tarafından devir alınması dışındaki bir sebeple infisah edilirse tasfiye haline girer. Sigorta şirketleri anonim şirket olduklarından birleşmelerinde tasfiye söz konusu olmamaktadır.

⁴⁸ http://www.alomaliye.com/2007/sigorta_rea_kurulus_yon.htm (20. 04. 2009)

⁴⁹ Bahtiyar, a. g. e. , s. 41

Birleşen şirketlerin tüzel kişiliği sona ermesine ve sona eren bir şirketin tasfiyeye tabii tutulması gerekmektedir. Ancak birleşen şirketler tasfiye edilemediğinden birleşme, tasfiyesiz bir sona erme halidir.

2.3.3. Birleşen Şirketlerin, Bünyesinde Birleşilen Ortaklıktan Belirli Oranda Pay Almaları

Birleşen şirketlerin ortakları, bünyesinde birleştikleri şirketin paylarından değişim ölçüsüne göre pay alırlar. Bu değişim ölçüsü, şirketlerin değerleri ve birleşme sözleşmesine göre belirlenir.

2. 4. SİGORTA ŞİRKETLERİNİN BİRLEŞME NEDENLERİ

Sigorta şirketlerinin birleşme nedenleri olarak rekabete dayalı , ekonomik ve finansal, yönetsel ve hukuksal nedenler adı altında inceleyebiliriz.

2. 4. 1. Rekabete Dayalı Nedenler

Şirketler arasındaki rekabeti azaltmak ve şirketin pazardaki payını arttırmak amacı ile birleşme sonunda ortaya çıkan şirket, her iki şirketin de pazardaki yerlerinden pay alacaktır. Aynı zamanda, o sektördeki firma sayısını azaltacağından, pazardaki rekabet ortamını da azaltacaktır.⁵⁰

2. 4. 2. Ekonomik ve Finansal Nedenler

Verimliliği arttırmak amacı ile; birleşme sonucunda, sabit giderler ve toplam üretim maliyetleri azalabilir. Şirketler, ölçek ekonomisinin, kapsam ekonomisinin ve oluşan sinerjinin getirdiklerinden faydalanabilir. Şirket için anahtar bir girdinin (hammadde vb.) düzenli tedarikinin sağlanması amacı ile ise; bir şirket, kendi tedarikçi şirketini satın alabilir veya onunla birleşebilir. Böylece sürekli ihtiyaç duymuş olduğu girdileri sorun olmadan sağlayabilir.⁵¹

⁵⁰ Jeffrey A. Schmidt, "The Strategic Importance of People", Jeffrey A. Schmidt (Ed.), **Making Mergers Work: The Strategic Importance of People** içinde (3-21), A Towers Perin/SHRM Foundation Publication,2002, s. 7

⁵¹ Zeynep Düren, **2000' li Yıllarda Yönetim**, İstanbul, Alfa, İstanbul üniversitesi siyasal bilgiler fakültesi, 2000, s, 227

2. 4. 3. Yönetmel Nedenler

Sürekli değişimin yaşandığı sektörde, yöneticilerin kişisel moralitesi şirket birleşmelerinde büyük etken oluşturabilir. Kendi yönetmel beceri ve yeteneklerini gösterme isteği, birleşmelerin sağladığı büyük bir organizasyonu yönetme arzusu veya işletmenin yeni atanan tepe yöneticisi olarak kötü bir yönetimin ardından, şirketin sahip olduğu deneyimi kendi yetenekleriyle birleştirerek büyüme isteği nedeni ile diğer işletmelerle birleşmek isteyebilir.⁵²

Birleşme kararının alınması ve Birleşme gerçekleşikten sonra alınacak yönetmel kavramlar, şirketin piyasada ki konumu, finansal büyümesi ve personelin işe uyumlaştırılması açısından büyük önem taşıyabilir. Büyüme sonucunda yetenekli yönetici ve personel çalıştırma olanaklarının artması yönetmel neden olarak sayılabilir.⁵³

2. 4. 4 Hukuksal Nedenler

Birleşme sonucu vergi yasalarının sağladığı üstünlükler ise işletmelerin karını artırıcı ve zararlarını azaltıcı etki yapabilir. Ayrıca sağlanacak ekonomik teşvikler birleşmelerin gerçekleşmesine neden olabilir.⁵⁴

2. 5. SİGORTA ŞİRKETLERİNDE BİRLEŞMELERİN TÜRLERİ

Şirket birleşmeleri; dikey birleşme, yatay birleşme ve küme birleşme olarak çeşitlendirilebilir.

2. 5. 1. Dikey Birleşmeler

Aynı sektörde ve büyüme zinciri içindeki işletmeler arasındaki birleşmelerdir. Girdi kaynaklarına yönelik gerçekleştirilen genişleme geriye doğru birleşme olarak ifade

⁵² Haluk Sumer- Helmut Pernsteiner (Ed.), **Şirket birleşmeleri**, İstanbul, Alfa basım yayım dağıtım, 2004, s. 438

⁵³ Tuba Simit, **Şirket Birleşmelerinde Birleşen Şirketlerin Personelinin Birleşme Sürecine Direnci Ve Bir Sektör Uygulaması**, , Ankara , Yayınlanmamış Y.L. tezi, Gazi üniv. , 2007, s. 3

⁵⁴ Neslihan Karaca, **Şirket Birleşmelerinde Çalışanların Kaygı Ve İş Tatmini Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma**, İstanbul Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2007, Marmara üniv., s.

edilir. Şirketi müşterilerine daha fazla yaklaştıran genişleyeme ise ileriye doğru birleşme olarak ifade edilmektedir.⁵⁵

Dikey birleşme nedenleri karmaşık yapıya sahip olduğundan savunma amaçlı ve saldırgan amaçlı olarak ayrılabilir. Birleşmenin savunma amacının başında şirketin kendini koruması, sürekliliğini sağlaması önem taşımaktadır. İşletme faaliyetlerinin sürekliliği için gerekli malzeme ve hammaddelerin veya girdi kalitesinin korunması sağlamak (geriye doğru entegrasyon) savunma amaçlı dikey birleşme olduğunu göstermekte olup ürünün pazarını/satımını garantilemek (ileri doğru entegrasyon) saldırgan amaçlı dikey birleşme olabilir.⁵⁶

Geriye doğru birleşmede sağlanacak faydalar iki türde incelenebilir. Birincisi, girdilerin istenilen zamanda, istenilen kalitede, istenilen miktarlarda elde edilmesinin kontrol edilebilmesidir. İkincisi ise şirketin birleşmeden önce pazardan daha yüksek maliyetlerle sağladığı girdilerin kendi yapısında daha az maliyetli üretimin sağlanabilmesidir. Böylece hem şirketler açısından hem de müşteriler açısından bir takım ek tasarruflar sağlanmış olur.⁵⁷ İleriye doğru dikey birleşmede ise, şirketler pazarlama fonksiyonunda sinerji etkisinden yararlanırlar. Bu şekilde, ürettikleri mal ve hizmetin pazarlanmasında bir takım avantajlar sağlarlar.

2. 5. 2. Yatay Birleşmeler

Aynı sektörde rekabet içerisinde olan işletmelerin kendi aralarında gerçekleştirdiği birleşme yatay birleşmelerdir. Bu tür birleşmelerde yönetsel yetki bölünmemekte, fakat daha yoğun olarak kullanılmaktadır. Yatay birleşmelerde yönetici, personelden daha fazla fayda sağlayabilir.⁵⁸

İşletmenin birleşmeden önce sahip olduğu pazar payının büyümesi ile hedef kitlesi de genişleyeceğinden, satışları artacak ve karı artacaktır. Yatay büyüme sonucunda şirket sektörde rekabet üstünlüğü sağlayabilir.⁵⁹

⁵⁵ Rıdvan Karalar, **İşletme Temel Bilgiler İşlevler**, Eskişehir, Birlik Ofset Yayıncılık, Düzeltilmiş sekizinci baskı, 2002, s. 161

⁵⁶ Karaca, a. g. e. , s.

⁵⁷ Aydın, A. g. e. , s. 7

⁵⁸ Karalar, a. g. e. , s. 161

⁵⁹ Karaca, a. g. e. , s. 165

Yatay birleşmelerin, birleşen şirketler yönünden sağlayabileceği faydalar şu şekilde özetlenebilir.⁶⁰

- Üretim araçlarında uzmanlaşma: Böylece bir araç ya da makinenin tüm zamanı ve gücü belirli bir ürüne ayrılabilir. Bu şekilde belli bir ürünün daha büyük ölçekte üretilmesinden kaynaklanan maliyet tasarrufları sağlanabilir.

- Şirketin pazarlama fonksiyonunda ek tasarruflar sağlanması: Bu şekilde ürünler en yakın üretim birimlerinden teslim edilebilirler. Böylece taşıma maliyetlerinden tasarruflar sağlanabilir. Bunun yanında reklam ve satış çabaları birleştirilerek etkinlik daha da artırılabilir.

- Üretim ya da pazarlama faaliyetinde etkinlik sağlanması: Bir şirketteki ileri üretim teknolojisinin ya da pazarlama faaliyetlerindeki verimliliğin diğer şirkete transferi kolaylıkla sağlanabilir. Bunun yanında reklam ve satış çabaları birleştirilerek etkinlik daha da artırılabilir.

- Rekabetin azaltılması: Yatay birleşmelerde, birleşmeden önce şirketler aynı faaliyet alanında faaliyet gösterdikleri için birbiriyle rakip şirketlerdir. Bu nedenle bu şirketlerin birleşmeye gitmesi pazarda rekabet derecesini azaltacaktır. Rekabetin azaltılması ya da ortadan kaldırılması durumunda ise şirketlerin ek kazançlar sağlayacakları açıktır.

Rekabetin ortadan kaldırılması için şirketlerin birleşmesi dünyada sık başvurulan bir yol olmaktadır. Yatay birleşmelerin belirtilen bu faydalarının yanı sıra bir takım sakıncaları da bulunmaktadır. Bu sakıncalar şu şekilde özetlenebilir.

Birleşme faaliyetleri sektöre giriş engelleri yaratması ve rekabeti daraltması gibi sonuçlardan dolayı şirket dışındakilere zarar verebilir Yatay birleşmelerin teknelci etkisi, kamu otoritelerinin bu alanda sınırlayıcı tedbirler almasına yol açmıştır. Nitekim, teknelci faaliyetler rakip şirketler ile rekabetin korunması ve tüketicilerin korunması yönünde sorunlara sebep olabilmektedir. Birçok ülke bu alandaki girişimleri düzenleyici özerk otoriteler kurmuştur. Türkiye’de Rekabet Kurumu, Avrupa Birliği Rekabet

⁶⁰ Aydın, a. g. e. s. 10

Politikası çerçevesi altında kurulmuş olup, birleşme ve satın almaları düzenlemek ile yükümlüdür. Bu sebeple kamu otoriteleri çoğunlukla rekabeti ortadan kaldıracı birleşmelere izin vermemektedir. Özellikle, gelişmiş ülkelerde birleşme sürecinin en önemli aşamalarından biri rekabetin korunmasını sağlamakla görevli kamu otoritelerinden birleşme iznini almasıdır. Birleşme sonrası fiyatlar birleşme öncesi fiyatlardan daha düşük de olabilir. Yatay birleşme sonucunda, şirketin ürettiği mal ve hizmetlerin fiyatının rekabetin azaltılmasından dolayı her zaman yüksek olacağı, yani her zaman birleşme sonucu oluşan şirketin tekeli elde edeceğini söylemek yanlış olabilir.⁶¹ Yatay birleşme sonucunda rekabetin azaltılması, pazardaki işletmelerin fiyat rekabeti dahil yeni rekabet alanlarına girmelerine neden olabilir.

2.5. 3. İlişkisiz (Karma) Birleşmeler

Farklı sektör veya pazarlardaki işletmeler arasında birleşmedir. İşletmeler, bilgi ve deneyimlerinin bulunmadığı, kendileri için yeni olan pazarlara ortalamanın kar sağlamak gibi nedenlerle girmeyi isteyebilir. Bu tür birleşmeler çeşitlendirme stratejileridir.⁶²

Şirket diğer bir şirketin bünyesine katılır ancak bağımsız olarak faaliyetlerini sürdürür. Böyle bir birleşmede amaç büyüyerek yönetsel güç ve prestij artırmak, çeşitlendirme yoluyla riskten kaçmak ve karlı alışveriş imkanları yakalanabilir. Bütünleşme derecesi düşük olduğundan birleşen firmalar eskiden olduğu gibi faaliyetlerini aynen sürdürebilirler. Bu durumda her iki işletmenin farklı İnsan kaynakları politikaları olan insan kaynakları departmanları aynı uygulamalarda görüş birliğine varabilirler. Bu gibi birleşmeler işbirliği tipi birleşmeye kayabilir.⁶³

2.6. SİGORTA ŞİRKETLERİNİN BİRLEŞMELERİNDE YÖNETİM SÜRECİ

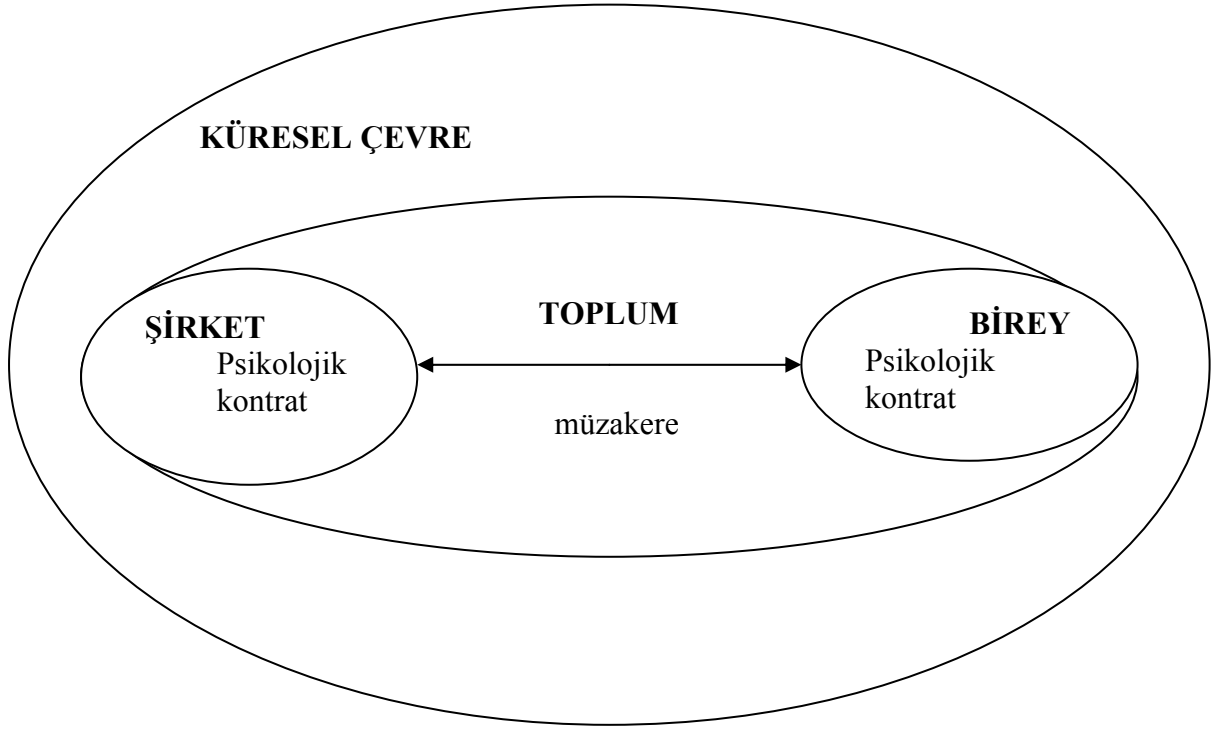
Birleşme sürecinde insan faktörünü göz önüne aldığımızda, çalışanları ne olursa olsun en kısa sürede değişime uyum gösterme zorunluluğu karşı karşıya

⁶¹ Çelik, a. g. e., s. 20

⁶² Hayri Ülgen ve S.Kadri Mirze. *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul, 1.Basım: Literatür Yayıncılık, 2004.s.316

⁶³ Haluk Sümer, Helmut Pernsteiner (Ed.) ,a. g. e. , s. 650

kalmaktadır. Bu sebeple çalışanların örgütle, örgütün ise çalışanlarla arasında karşılıklı beklentileri yerine getirmek üzere yapılmış yazılı olmayan sözleşme söz konusudur.



Şekil 1: Psikolojik Kontrat'ın Oluştığı Fiziksel Çevre

Kaynak: Schalk& Rousseau,2001, (Sümer ve Pernsteiner (E.d.), a. g. e.)s.619

Birleşme ile birlikte örgüt ve çalışan arasındaki bu sözleşme bozulur. Çalışanlar iş yerlerinde alışmış oldukları düzenin değişmesi ile kendilerine adil davranılmayacağına ilişkin şüphe taşıyabilirler. Birleşme sürecinde yeni sistemde çalışanlara karşı adil davranışın nasıl işleyeceği, eski sistemin devam edip etmeyeceği, etmediği takdirde ne ölçüde ne ölçüde mağdur olacakları açıklığa kavuşmadığından belirsizlikler artmaktadır. Bu sebeple çalışanlarda endişeler artabilir ve örgüte olan güven, işe bağlılık duygularını sarsabilir. Çalışanlarda motivasyon eksikliği, performansın düşmesine ve işten ayrılma eğilimlerinin artmasına neden olabilir. Şirket birleşmeleri sürecinde, iki şirketin de çalışanları, eşit veya eşit olmayan koşullarda eskisine göre daha farklı bir yönetim tarzı ile karşılaşmaktadır. Bu durumda örgüte bazı sorunlar yansiyabilir. Bunlar; örgüte duyulan güvenin azalması, belirsizliğin uzaması durumunda istifalar, düşük performans, hatalı ve düşük kaliteli sonuçlar, müşteri şikayetleri, sendikalaşma tehditleri, sosyal aktivitelere katılımın azalması, iletişimde

aksamalar, usulsüzlük, suistimal, şirket araçlarına zarar verme, işe devamsızlık gibi sonuçlara yol açabilir.⁶⁴

2.7. SİGORTA ŞİRKETLERİNİN BİRLEŞME SÜRECİNDE ÖRGÜTSEL GELİŞİM

Şirket birleşmeleri örgütsel değişim sürecidir. Değişimin örgütsel gelişime dönüştürülmesinde yönetim, liderlik anlayışları, stratejik iletişim büyük önem taşıyan kavramlardır.⁶⁵

2.7.1. Değişim Yönetimi

Birleşme sürecine örgüt yapısı, işleyişi, görev ve faaliyetlerdeki değişim, birleşme öncesi yapılan tüm hazırlıklara rağmen belirsizliğe ve kısa bir süre için de olsa karışıklığa sebep olabilir. Birleşme öncesi ve sonrasında her iki şirket üst yöneticileri tarafından oluşturulan bir yönetim ekibinin işbirliği ile sinerji yaratmalıdır. Bu süreç içerisinde yaratılan sinerji ve çalışmaların açık iletişim ile sürdürülmesi, hesaplanandan daha düşük stres düzeyi ve maliyetlerle geçiş sürecini tamamlayabilir. Geçiş döneminde zorunlu olan değişim yönetiminin başarıya ulaşabilmesi için bazı aşamalardan geçmelidir. Bunlar kısaca;⁶⁶

- İşletmenin amaçları doğrultusunda iş süreçlerinin yeniden yapılandırılması,
- Karşılıklı etkileşimi sağlamak amacı ile yönetim ve personel arasında interaktif iletişim yaklaşımının benimsenerek uygulanması,
- Birleşen şirketlerin örgütün kültürlerinin değerleri doğrultusunda ortak yeni örgüt kültürünün yaratılması ve yerleştirilmesi gerekmektedir.

⁶⁴ Haluk Sümer, Helmut Pernsteiner (Ed.), Handan Kepir **Sinangil, Şirket Birleşmeleri ve satınalmalarda insan-yönetim-kültür ve stratejik iletişim, Şirket Birleşmeleri**, İstanbul: Alfa Yayınları, 2004, s. 618

⁶⁵ Sümer ve Pernsteiner (Ed.), Handan Kepir **Sinangil, a.g.e.**, s.627

⁶⁶ A. Schmidt Jeffrey . “The Strategic Importance of People”, Jeffrey A. Schmidt (Ed.), **Making Mergers Work: The Strategic Importance of People**(3-21). A Towers Perin/SHRM Foundation Publication,2002, s. 23

Her iki işletmenin insan kaynakları sistemlerinden yeni işletmenin yapısı, misyon ve vizyonuna uygun, ortak değerler çerçevesinde yeni bir insan kaynakları sistemi kurulması ve fonksiyonlarının gerektirdiği eğitim ve kişisel gelişim programlarının uygulanması işletmeye büyük yararlar sağlayabilir.

Değişimi yönetimi şirketi stratejik düzeyde takip etmesi gereken hususlar aşağıdaki gibi sıralanabilir,⁶⁷

- Rekabet koşullarını bilerek uygun yolu izlemek
- Müşterilere yönelik hareket ederek beklentilerinde ki olası değişimleri önceden hissetmeli
- Teknoloji sürekli takip ederek bilgi zamanında eyleme geçirilmeli
- Katılımcı yönetim ve esneklik yeteneklerini geliştirerek işletmenin rekabet edebilirliği yükseltilmeli
- Performans değerlemede, bireylere veya gruplara yönelik ödüllendirme geliştirilmeli
- Projeler bazında çalışmalar geliştirilerek enerji açık ve net tanımlanmış hedeflere yönlendirilmeli
- İnsan kaynağında yaratıcı potansiyel belirleyerek geliştirilmeli
- Sinerji ve yenilik yaratacak etkin yatırımlar yapılmalı

2.7.2. Liderlik

İşletme içerisinde liderler, çalışanları doğru şekilde bilgilendirerek, onların güvenini kazanarak çalışanların katılımını sağlamak gibi görevlerini yerine getirmelidir. Bu sayede birleşme sonucu kurumsal geçişin başarılı ve etkin bir şekilde yürütülmesini

⁶⁷ Düren Zeynep, İstanbul, 2000' li Yıllarda Yönetim, Alfa, 2000, s. 230

sağlanabilir. İşletme içinde güven duyulan liderlerin varlığı işletmelerin birleşme sürecinin sonrasında ki hedef yapıya geçişlerinde en kritik ve ilk adımdır. Geçiş döneminde liderlerin yanı sıra tüm yöneticiler ortaya çıkabilecek problemleri önlemeye çalışmalıdırlar.⁶⁸

Tablo 1: Birleşme Sürecinde Örgüt Liderlerinin Temel Yetkinlikleri

Problem Çözme Yetkinliği	Sosyal Yetkinlik	Yürütme Yerine Getirebilme Yetkinliği	Farklı Kültürlere Açıklık
<ul style="list-style-type: none"> * Analitik beceriler / yaratıcılık * Karar verme yeteneği * Esnek düşünebilmek * İş süreçlerine ilişkin bilgi 	<ul style="list-style-type: none"> * Ekip ve işbirliği becerileri * Saygınlık ve kişisel dürüstlük * Motivasyon yaratacak güçte olmak * İlişki kurabilme ve iletişim becerileri * Çatışma ile baş etmek * Empati kurabilmek, duyarlı ve saygılı Olmak * İnsanlarla kaynaşma yetkinliği * Çalışanlara yönelik olmak 	<ul style="list-style-type: none"> * Sonuç odaklı olmak * Stratejik yetkinlik * Atılganlık 	<ul style="list-style-type: none"> * Yeni yaklaşımlara açıklık * Değişikliklere açıklık * Öğrenmeye açıklık

Kaynak: Sumer, a. g. e. , s.629

Birleşme sürecinde görev alan liderler; birleşen şirketin çalışanların yeni şirketin misyonunu, vizyonunu anlamalarını sağlamak, bu konudaki tereddütlerini gidermek, onlara güven vermek ve şirketin yeni hedeflerine ulaşmasını en yüksek düzeyde sağlamakla yükümlüdür.

2.7.3. Birleşme Sürecinde Stratejik İletişim

Birleşme faaliyeti söz konusu olduğunda tüm çalışanlar hem kendilerinin hem şirketin geleceği konusunda endişelenmektedirler. Çalışanların yönlendirilmesinde

⁶⁸ A. Schmidt Jeffrey . a. g. e. , s. 30

iletişim yöneticinin önem vermesi gereken en önemli araçlardandır. Değişim yönetimi süreci aynı zamanda bir bilgilenme ve bilgilendirmeyi ifade etmektedir.⁶⁹

2.8. SİGORTA ŞİRKETLERİNİN BİRLEŞMELERİNDE BAŞARI VE BAŞARISIZLIK

Sigorta şirketlerinin birleşmelerinde ki başarı ve başarısızlı aşağıda da belirtildiği gibi üç başlık altında inceleyebilir.

2.8.1. Birleşme İşlemlerinde Başarısızlık

Birleşme işlemlerinde en önemli sorun olarak iki şirket ve çalışanları arasında oluşan kutuplaşmadır. Gelişmekte olan ülkelerde gerçekleştirilen şirket birleşme işlemlerinde bu tür sorunlarla daha çok karşılaşılmaktadır.⁷⁰

Alıcı şirket hedef şirketin eksiklikleri ile amaçlarına ulaşabilir. Birleşme için ideal şirket söz konusu olamaz, yanlış şirket birleşmesi söz konusudur. Bu yanlış işlem birleşmeyi başarısızlığa götürebilir. Şirketleri birleşme işlemlerinde başarısızlığa sürükleyen yedi alan üzerinde durulacaktır.⁷¹

• Vizyon

Birleşme işlemi taraflar şirketlerine sağlanacak katkılar bakımından eksik bilgilere sahiptirler. Kısa dönemde maliyet tasarrufunu sağlayacaklarını düşünürken uzun dönem vizyonuna sahip olduğunu ve uzun dönemde sağlam bir stratejinin varlığından bahsedildiğinde inanmakta zorlanır ve şüphe ile yaklaşır.

⁶⁹ Düren Zeynep, a. g. e. , s. 230

⁷⁰ Emin Ertürk , **Uluslar arası İktisadi Birleşmeler**, Geliştirilmiş 4. baskı, İstanbul, Alfa Akademi Basım Yayım Dağıtım, 2006, s. 127

⁷¹ Haluk Sumer, Helmut Pernsteiner (Ed) , a. g. e. , Serpil Gökbel **Altınırnak**, s. 215

- **Liderlik**

Şirketler liderliği devretmekte hızlı davranmadığından liderlik kaosu oluşabilir ve bu durum şirket varlıklarını tehdit edebilir. Bu sebeple kaynak israfı, iş gücü arasında motivasyon eksikliği ve belirsizlik oluşabilir.

- **Büyüme**

Şirketlerin birleşmelerinin en önemli sebebi büyümedir ve ölçek ekonomisi üzerinde dururlar. Kısa dönem başarısına çok önem vererek sürdürülebilirliğini sağlayamazlar. Şirketler kısa dönemde maliyetlerini düşürerek başarılı olmayı sağlarken uzun dönemde birleşme öncesi işlem moduna geri dönüş eğilimi içine girebilirler.

- **Erken Kazançlar**

Çalışanlar birleşmenin yarar getirmeyeceğine inansalar da firmalar bunun tam tersini düşünmektedir. Gerekli isteği sağlamak, kısa dönemde erken kazançların sağlanması, olumlu ve görülebilir maddi kazançlara dönüştürmesi ile ve geleceğin çok iyi olacağı iyi bir iletişimle anlatılabilir.

- **Kültür**

Şirketler genellikle kolaylıkla çözülemeyecek kültürel engellerin varlığını göz ardı ettikleri için problemler yaşayabilirler.

- **İletişim**

Şirketler birleşme işlemlerinde iletişimin geliştirilmesini sağlamak için iletişim yöneticilerine sahip olmaları gerekir. Bu sayede şeffaf bir iletişim ağı kurulabilir, aktif bir strateji ile belirsizliğin ve personelin gerginliğinin azaltılması hedeflenebilir.

● Risk Yönetimi

İşletmeler birleşme işlemlerinin risklerini, risk yönetim teknikleri ile azaltabilirler. Risklerin dikkatli yönetimi işletmenin yaşayacağı olumsuz gidişatı değiştirebilir. Riskler tartışılmaz ve iyi yönetilemez ise sonunda işletme varlığını tehdit eder.

2.8.2. Sigorta Şirketlerinin Birleşme İşlemlerinde Başarı

Birleşme süreci boyunca 5 aşamadan oluşan uygulamaya özen gösterilmelidir. Süreç birleşme öncesi aşama ile başlar ve özenle planlanan birleşme sonrası bütünleşme ile tamamlanır.⁷²

● Birleşme Öncesi Aşamanın Yönetimi

Aktif bir birleşme işlemi için hazır olunmalıdır. Tüm işlem süreci boyunca gizlilik esastır. İşletmenin kendini değerlemek için iyi bir başlangıç noktası işletmenin bölümlerini değerlemek ve iç gelişmelere göre karar vermektir. İşletmenin kendisini değerlemesi zayıf ve güçlü yanlarını anlar ve piyasası hakkında fikir sahibi olabilir. Bu sayede değer artırma amacı ile hareket ederek beyin fırtınasına hazırlıklı olup işletme için en iyi olasılık gerçekleşebilir.

● Adayları Elemek

Yeterliliği olan az sayıda adayların listesi oluşturulmalı ve liste azaltılmalıdır. Eleme kriterlerini belirlemek, yatırım bankalarının nasıl kullanılacağına karar vermek, fırsatların üstünlüğünü araştırmak ve kamu firmaları, firmaların bölümleri ve özel firmaları dikkate alarak hareket edilmelidir.

⁷² Altınırnak, a. g. e. , s. 217

- **Kalan Adayların Değeri**

Ele geçirme priminin nasıl telaş edileceğini tam olarak belirleyerek, gerçek sinerji yaratarak, yeniden yapılandırma planına geçerek ve finansal yöneticilik fırsatlarına karar vererek kalan adayların değer belirlemesi sağlıklı bir şekilde gerçekleşmiş olur. Bu durumda hem endüstri analizi hem de firma analizi yapılmalıdır.

- **Anlaşmayı Müzakere Etmek**

Maksimum fiyat belirlenerek bu fiyata sadık kalınır, zemini anlayarak değer transferi teşvik edilir, bir üçüncü kurumca ödenebilecek fiyat belirlenir, anlaşma stratejisi kurulur ve yeterli dikkatli gösterilerek birleşme işlemi için başarılı bir adım daha atılmış olur.

- **Birleşme Sonrası Bütünleşmenin Yönetimi**

Olası hızlı davranılarak sürecin idaresi dikkatli bir şekilde yürütülmelidir. Bu sayede başarılı bir birleşme programı gerçekleşmiş olur. Ancak bu aşamadan sonra güçlükler artabilir. Bütünleşme ile yatırımın maliyetinin telaş edilmesi çabasına girilir.

2.8.3. Sigorta Şirketlerinin Birleşmelerinde Başarıyı Sağlayan Kritik Faktörler

Birleşme sürecini, türü ne olursa olsun istenilen, planlanan, beklenen şekilde başlatmak, yönetmek, yürütmek, sonuçlandırmak ve en önemlisi başarıyla devam ettirmekle tepe yönetim yükümlüdür. Sağlıklı bileşmenin gerçekleştirilmesi ve başarı ile sürdürülmesi için kritik faktörler ve öneriler aşağıdaki gibi sıralanabilir,⁷³

- Örgütsel değişimin başarılı olabilmesi için örgüt üyelerinin böyle bir değişime ihtiyaç olduğuna inanmaları sağlanmalı.

⁷³ Haluk sumer , a. g. e. , s.635

- Birleşmenin faaliyetinin ilk aşamasından itibaren insan kaynakları yönetimi departmanının üst yönetim ve birleşme ekipleri ile birlikte hareket ederek, geçiş döneminde ve birleşme sonrası insan kaynakları uygulamaları, ortaya çıkan problemler ve çalışanlarla iletişim konusunda aktif rol almalı.

- İnsan kaynakları bölümünün üst yönetimle birlikte hareket ederek iki şirkette yöneticileri ve çalışanlarının birleşme sürecinde gelecek hakkında olumlu bakış açısına sahip olmaları sağlanmalı.

- Birleşmenin her aşamasının dikkatle izleyerek olası problemleri önceden belirlemek ve zaman kaybına uğramadan üzerinde durulmalı.

- Her iki şirketin üst yönetiminin birleşme faaliyetlerin içinde aktif olarak bulunması, inanması ve desteklenmesi büyük önem taşımaktadır.

- Birleşme sürecinde her kademe ve grupta açık, interaktif, sağlıklı iletişim sağlanmalı.

- Birleşme sürecinde çalışanların katılımı sağlanmalı, görüş ve önerileri alınmalı.

- Her iki şirkette karar verme yetkisine sahip olacak kadro özenle seçilmeli.

- Şirketlerin geçiş takımlarını yönetecek liderler başarılı sonucu doğrudan etkileyeceğinden, liderler titizlikle seçilmeli ve eğitilmeli.

- Birleşme sonucu oluşan yeni şirketin vizyonunun üst yönetim tarafından tanımlanmalı ve bu vizyona ulaşmak için çalışanlara hedefler verilmeli.

- Birleşme sonucunda kurulan yeni şirket, insan kaynakları uygulamalarını en kısa zamanda tamamlanmalı.

• Yeni şirkette çalışanlar için eğitim programları ve değişim yönetimine ilişkin çalışmalar öncelikle başlatılmalı.

• Birleşme sonrasında, yeni girenlerin ilk amirleri tarafından performans değerlendirilmesi yapılarak, üstün başarı sağlayanların ödüllendirilerek motivasyonları sağlanmalı.

• Birleşme sürecinde müşterilerle iletişime daha fazla önem vererek, gerektiğinde müşterilerin önerileri, reaksiyonları doğrultusunda uygulamalar gerçekleştirilebilir.

• Yeni bir kültürün yerleşmesi, beslenmesi, sağlıklı işler duruma gelebilmesi için üst yönetim ekibi ortalama 1 yıl boyunca titizlikle gelişmeleri izlemeli.

2.9.TÜRKİYE’ DE SİGORTA ŞİRKETLERİNİN PAZAR PAY VE TOPLAM PRİM DEĞİŞİMLERİNİN ŞİRKET BİRLEŞMELERİ AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

Türkiye’ de sigorta şirketlerinin Pazar pay ve toplam prim değişimlerine göre sektör sıralaması aşağıdaki tabloda verilmektedir. Veriler 2009 yılı Mart sonu itibariyle hesaplanan istatistikî verileri içermektedir.

Tablo 2: Türkiye’ de ki Sigorta Şirketlerinin 2009 yılı İtibari ile Toplam Üretim Ve Pazar Paylarına Göre Sektör Sıralaması

Sıra	Şirket adı	2008-3 Ay		2009-3 AY		Değişim %
		Toplam üretim (TL)	Pazar Payı %	Toplam üretim (TL)	Pazar Payı %	
1	Anadolu	276,631,721	% 8.55	316,492,479	% 9.73	% 14.41
2	Axa	316,107,828	% 9.77	308,800,895	% 9.49	-% 2.31
3	Allianz	282,541,197	% 8.73	278,614,943	% 8.56	-% 1.39
4	Ak Sigorta	251,019,548	% 7.76	250,469,311	% 7.70	-% 0.22
5	Gunes	195,427,298	% 6.04	170,573,818	% 5.24	-% 12.72
6	Ergo Isvicre	171,460,570	% 5.30	168,332,414	% 5.17	-% 1.82
7	Basak	127,143,677	% 3.93	153,842,028	% 4.73	% 21.00

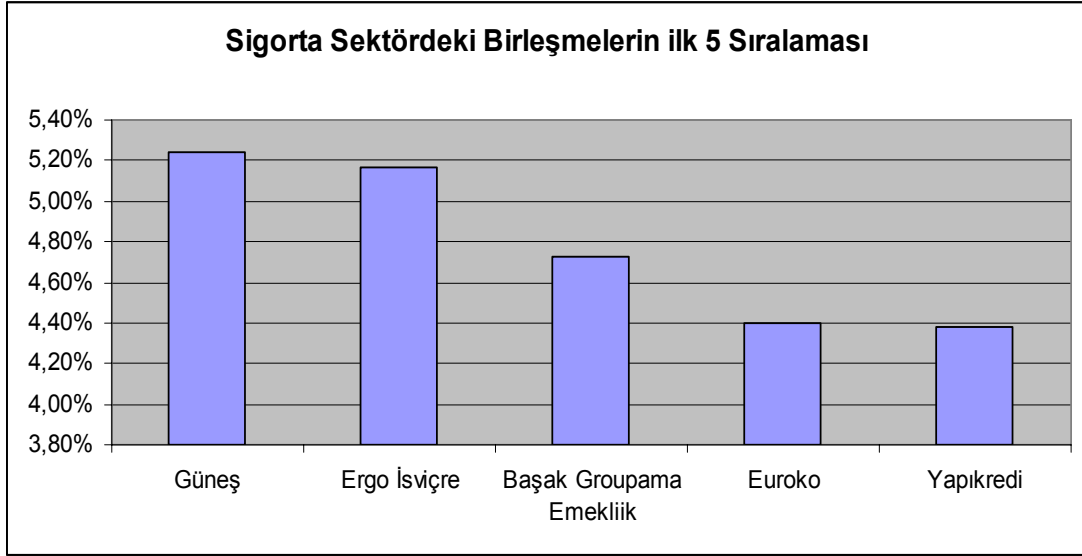
	Groupama Emeklilik					
8	Eureko	130,721,746	% 4.04	143,090,939	% 4.40	% 9.46
9	Yapı Kredi	163,784,046	% 5.06	142,475,001	% 4.38	-% 13.01
10	Basak Groupama	141,783,255	% 4.38	131,950,761	% 4.06	-% 6.93
	İLK 10 ŞİRKET	2,056,620,887	% 63.56	2,064,642,588	% 63.47	% 0.39
11	Anadolu Hayat Emeklilik	92,632,768	% 2.86	99,174,873	% 3.05	% 7.06
12	Mapfre	98,537,362	% 3.05	93,602,091	% 2.88	-% 5.01
13	Fiba	78,003,436	% 2.41	75,113,167	% 2.31	-% 3.71
14	Aviva	62,700,648	% 1.94	62,769,042	% 1.93	% 0.11
15	Ray	58,028,278	% 1.79	55,648,703	% 1.71	-% 4.10
16	Aig	45,642,236	% 1.41	53,777,654	% 1.65	% 17.82
17	Ankara	63,352,186	% 1.96	52,638,492	% 1.62	-% 16.91
18	Zurich	38,156,496	% 1.18	51,317,894	% 1.58	% 34.49
19	Garanti Emeklilik	30,871,062	% 0.95	50,568,506	% 1.55	% 63.81
20	Guven	74,027,475	% 2.29	50,463,046	% 1.55	-% 31.83
	İLK 20 ŞİRKET	2,698,572,834	% 83.39	2,709,716,058	% 83.30	% 0.41
21	Mapfre Genel Yasam	40,879,355	% 1.26	44,695,615	% 1.37	% 9.34
22	Acıbadem Sağlık ve Hayat	47,446,712	% 1.47	44,265,106	% 1.36	-% 6.71
23	HDI	38,423,325	% 1.19	43,061,121	% 1.32	% 12.07
24	AvivaSA	38,806,035	% 1.20	40,366,444	% 1.24	% 4.02
25	Axa Hayat	45,374,521	% 1.40	34,642,800	% 1.06	-% 23.65
26	Yapı Kredi Emeklilik	32,435,524	% 1.00	26,385,497	% 0.81	-% 18.65
27	Birlik	29,256,237	% 0.90	26,363,966	% 0.81	-% 9.89
28	Isık	26,908,718	% 0.83	25,014,898	% 0.77	-% 7.04
29	SBN	14,038,568	% 0.43	23,302,675	% 0.72	% 65.99
30	Aig Hayat	28,468,045	% 0.88	23,162,726	% 0.71	-% 18.64
31	Generali	24,200,744	% 0.75	23,073,951	% 0.71	-% 4.66
32	Allianz Hayat ve Emeklilik	20,342,834	% 0.63	20,677,496	% 0.64	% 1.65
33	Cardif Hayat	0	% 0.00	18,673,966	% 0.57	% 0.00
34	Birlik Hayat	19,667,623	% 0.61	17,038,606	% 0.52	-% 13.37
35	Demir Hayat	12,598,525	% 0.39	15,832,135	% 0.49	% 25.67
36	Liberty	30,126,243	% 0.93	14,205,733	% 0.44	-% 52.85
37	Vakıf Emeklilik	6,048,906	% 0.19	13,035,120	% 0.40	% 115.50
38	Deniz Emeklilik ve Hayat	11,772,868	% 0.36	11,992,308	% 0.37	% 1.86

39	Hur	12,917,858	% 0.40	11,977,332	% 0.37	-% 7.28
40	Dubai Group Sigorta	0	% 0.00	9,941,573	% 0.31	% 0.00
41	Finans Emeklilik ve Hayat	10,206,754	% 0.32	9,866,106	% 0.30	-% 3.34
42	Euro	767,426	% 0.02	8,080,460	% 0.25	% 952.93
43	Guven Hayat	8,940,530	% 0.28	7,899,991	% 0.24	-% 11.64
44	Fortis Emeklilik ve Hayat	6,289,105	% 0.19	7,464,050	% 0.23	% 18.68
45	Coface	7,568,700	% 0.23	6,493,722	% 0.20	-% 14.20
46	Ergo İsviçre Emeklilik ve Hayat	16,621,867	% 0.51	5,859,684	% 0.18	-% 64.75
47	Aegon Emeklilik ve Hayat	4,936,163	% 0.15	4,366,762	% 0.13	-% 11.54
48	Atradius	716,700	% 0.02	2,023,320	% 0.06	% 182.31
49	Civ Hayat	0	% 0.00	1,809,329	% 0.06	% 0.00
50	New Life Yaşam	1,484,146	% 0.05	1,221,083	% 0.04	-% 17.72
51	Demir	0	% 0.00	446,803	% 0.01	% 0.00
52	Cardif	0	% 0.00	80,764	% 0.00	% 0.00
53	Rumeli Hayat	114,567	% 0.00	65,176	% 0.00	-% 43.11
54	Batı	490	% 0.00	0	% 0.00	-% 100.00
55	Inter	0	% 0.00	0	% 0.00	% 0.00
56	Magdeburger	151	% 0.00	0	% 0.00	-% 100.00
57			% 0.00		% 0.00	% 0.00
	SEKTÖR TOPLAMI	3,235,932,074	% 100.00	3,253,102,377	% 100.00	% 0.53

Kaynak:<http://www.tsrbsb.org.tr/tsrbsb/Istatistikler/Genel+Sektör+verileri/Türk+sigorta+sektörü+verileri/2009martsonu> (12. 05. 2009)

Yukarıda ki tabloda da görüldüğü gibi Anadolu sigorta 2008 verilerine göre Pazar payı ve toplam üretimindeki artışla sektörde lider konumuna gelmiştir. Axa, Allianz, Ak Sigorta, Güneş, Ergo İsviçre, Başak Groupama Emeklilik, Eureko, Yapı Kredi ve Başak Groupama sigorta şirketleri sırasıyla sektörde ilk 10' da yer almaktadırlar.

Şirket birleşmeleri açısından değerlendirecek olursak Güneş, Ergo İsviçre, Başak Groupama Emeklilik ve Başak Groupama şirket birleşmeleri Pazar pay ve toplam prim değişimlerine göre sektörde ilk 10' un içerisinde yer almaktadır. Yanı sıra Mapfre Genel Yasam, Avivasa, Ergo İsviçre Emeklilik ve Hayat şirket birleşmeleri sektörde ki diğer birleşmeler olarak sektör sıralamasında ilk 20' nin altında yer almaktadır.



Şekil 2: Sigorta Sektöründe ki Birleşmelerin İlk 5 Sıralaması

Kaynak: <http://www.tsrbsb.org.tr/tsrbsb/Istatistikler/Genel+Sektör+verileri/Türk+sigorta+sektörü+verileri/2009martsonu> (12. 05. 2009)

Sigorta sektöründe şirketlerin Pazar paylarına bakıldığında Güneş Sigorta A. Ş. ' nin beşinci, Ergoİsviçre Sigorta A. Ş' nin altıncı, Başak Gruopama Emeklilik A.Ş' nin yedinci, Euroko SigortaA.Ş. ' nin sekizinci ve Yapıkredi Sigortanın ise dokuzuncu sıralamada yer aldığı görülmektedir.

Yukarıda ki şekilden de anlaşılacağı üzere sigorta sektöründe şirket birleşmelerinin sektörde pazar payları en son verileri ile Güneş Sigorta' nın % 5.24 ' lük pay ile birleşmelerin lideri konumunda olduğu görülmektedir. İkinci sırada % 5. 17 oranı ile Ergo İsviçre Sigorta, üçüncü sırada % 4. 73oranı ile Başak Gruopama Emeklilik, dördüncü sırada % 4.40 oranı ile Euroko ve beşinci sırada % 4. 38 oranı ile Yapı Kredi Sigorta takip etmektedir.

3. BÖLÜM: SİGORTA ŞİRKETLERİNİN BİRLEŞMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI POLİTİKASI

Bu bölümde sigorta şirketlerinin birleşmelerinin insan kaynakları politikalarına etkilerini incelememize yardımcı olacak konular üzerinde durulacaktır.

3.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TARİHİ VE GELİŞİMİ

Modern insan kaynakları yönetimi kavramı, yüzyıl öncesinin personel yönetimi kavramından büyük farklılık göstermektedir. İşletmelerin çalışanlarıyla ilişkilerine yön veren yönetsel felsefeler geçtiğimiz yüzyıl boyunca birçok farklı aşamalardan geçmiş ve en sonunda bugünün modern insan kaynakları yönetimi kavramı oluşmuştur.

İnsan Kaynakları yönetiminin tarihinin 1890'larda NCR Corporation'ın ayrı bir personel ofisi oluşturmasıyla hayata geçirildiği söylenebilir. Böyle bir ofis oluşturulmasının nedeni işletmenin çok fazla büyümesi ve çalışanlarla olan ilişkilerin özelleşmiş bir ofis tarafından yürütülmesi gereğinin ortaya çıkmış olmasıdır. O dönemdeki, bireysellik ve kişisel girişim kapitalizmi gibi Amerikan değerleri de bu süreçte önemli rol almaktadır.. Tüm bu etkenler, işverenler ve işletme personeli arasında kişisel olmayan, tamamen görevlerin yerine getirilmesi üzerine kurulmuş bir ilişki oluşturdu. 1890'larda yeterli hukuksal çerçeve bulunmadığı ve sendika kavramı henüz oluşmadığı için işletmeler, işe alma ve işten çıkarma kararlarında oldukça özgür davranabiliyorlardı.

Personel maliyetleri diğer üretim faktörleri gibi gerçekçi bir şekilde yönetilmesi gereken faktörlerdi ve tamamen öznel kriterlere tabiydiler. NCR'ın ilk personel yöneticilerinin tek görevi, büyük ve farklılıklar barındıran bir işçi havuzundan verimli ve maliyeti düşük çalışanlardan oluşturacak bireyleri seçmeyi sağlayacak bir yöntem oluşturmaktı.⁷⁴

⁷⁴ <http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/IcerikDetay.aspx?BLM=haberler&KayitNo=232>

3.2.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN UNSURLARI

İnsan kaynakları yönetimi güncel yaklaşımlar bakımından üç unsur üzerinde durulmaktadır. Bu unsurlar; insan kaynakları yönetiminin örgüt stratejileri ile uyumu, insan kaynakları yönetiminin davranışsal tutarlılığı güvence altına alması ve insan kaynakları yönetiminde sorumluluğun hat yöneticilerine devredilmesinden oluşmaktadır.

3.2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgüt Stratejileri İle Uyumu

İnsan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamalarının işletme stratejileri ile uyumunun sağlanması ve örgüt kültürü güçlendirilmesi veya değişiminin sağlanması amaçlanmaktadır. Uyum, dikey ve yatay olmak üzere iki şekilde gerçekleşmektedir. Dikey uyum da; insan kaynakları yönetiminin konuları bir yandan işletme örgütünün stratejik planları ile uyumlaştırılmakta, bir yandan da insan kaynakları yönetimi hat yöneticilerinin kararlarına da konu oluşturmaktadır. Yatay uyum da ise; işe alma eğitim gibi çeşitli insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kendi aralarında ve işletme stratejileri ile uyumunun sağlanmasını içermektedir.⁷⁵

İnsan kaynakları yönetimi uyum yaklaşımında, şirket stratejileri ile daha yakından ilişkilidir. İnsan kaynakları yönetimi genellikle işletme stratejilerini izlemektedir. Bu sebeple uyumun en iyi şekilde gerçekleştirilebilmesi için işletme stratejilerine en uygun insan kaynakları yönetimi sistemlerinin geliştirilmesi gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin politikaları seçim, değerlendirme, ödül ve geliştirme alanlarından oluşmaktadır. Bu alanlar, işletme stratejileri ile tutarlı, uyumlu ve ilişkili olarak düzenlenmelidir. Bu sayede işçilerin şirket stratejisinin etkin olarak uygulanmasını sağlayacak şekilde davranışları güvence altına alınacaktır. Böylece, örgütte egemen bir değer ve kültürün hakimiyeti söz konusu olacaktır.

Çıkar grupları yaklaşımında, işçiler üzerinde yoğunlaşma söz konusudur. Bu modelde insan kaynakları yönetimi daha etkindir. İnsan kaynakları yöneticileri, insan kaynakları yönetimi politikalarının kendi aralarında ki tutarlılığını ve işletmenin örgütsel

⁷⁵ Tijen Erdut, *İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Endüstri İlişkilerinde Değişim*, İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi, 2002,s. 8

stratejisi ile uyumunu sağlamaktadır. Ayrıca insan kaynakları politikası çerçevesinde İnsan kaynaklarının akışı, ödül sistemleri, işçilerin katılımı ve iş organizasyonu olarak belirlenen dört alanda politika geliştirmeye çalışılmaktadır. Bu alanlarda geliştirilen insan kaynakları politikaları işletme örgütüne bağlılık, uyum, yetene ve maliyet etkinliği gibi örgütsel çıkarlara ulaşmayı hedeflemektedir. Bu model ile politika alanlarının zengin bir içeriğe sahip olması ve geniş bir faaliyet alanının meydana gelmesi sağlamaktadır. Kaynağa dayalı yaklaşımda ise, insan kaynakları yönetimi stratejileri ve rekabet üstünlüğü sağlamanın bir aracı olarak gören işletmelerin performansında uzun dönemde bir farklılığın ortaya çıkacağına düşünülmektedir. Bu modele göre, insan kaynakları faaliyetlerinin işletme stratejisine uyumunu sağlamak için örgüt kültürüne müdahaleyi gerektirmediği düşünülmektedir. Uyum ve çıkar grupları yaklaşımlarına göre, stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel stratejilere ulaşmak için tasarlanmak zorunda olması gerekirken, kaynağa dayalı yaklaşımda ise örgütsel stratejilerin var olan insan kaynakları kuvveti ve deneyimlerinin yolunda seçilebilmesi mümkündür.⁷⁶

3.2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Davranışsal Tutarlılığı Güvence Altına Alması

Strateji ve örgütsel performans arasında bir bağlantı faktörü olarak, işçilerin davranışlarının etkisi üzerinde durmaktadır. Farklı insan kaynakları yönetimi uygulamaları, işletme örgütüne uygun davranışları geliştirmek ve kuvvetlendirmek amacına yöneliktir. Bu role uygun davranışlar işçilerin bilgi birikimi, kabiliyet ve deneyimlerine ilişkin olmaktan çok, işletmelerin rekabet stratejilerinin uygulanmasına yardımcı niteliktedir.

İşletmede egemen işçi davranışlarının da örgütsel stratejileri desteklemesi beklenmektedir. Buna göre insan kaynakları yönetimi, bağımsız olmayıp işletme stratejileri çerçevesinde ele alınması gereken bir konu olarak görülmektedir. Stratejik özelliği nedeniyle insan kaynakları yönetimi, örgütün piyasaya yönelik olarak belirlediği stratejiden kaynaklanmakta ve bu stratejiye bağlı olarak belirlenmektedir. Bu sebeple

⁷⁶ Tijen Erdut, a. g. e. , s. 8

uygunluk gereksinimine ihtiyaç duyulmasının neden, insan kaynakları yönetimi, faaliyetlerinin bireysel davranışları etkilemesidir.⁷⁷

İşletmede bu tür uyumun sağlanabilmesi için faaliyetleri planlama ihtiyacı doğmaktadır. Uyum yaklaşımında davranışsal bakış açısı, insan kaynakları yönetimine daha stratejik bir yaklaşım geliştirmek için beş farklı konu arasında yapılan ayırım üzerinde değerlendirilmiştir. Bunlar, felsefe, politikalar, programlar, süreçler ve uygulamalar olarak sınıflandırılarak bunları işletmenin stratejik ihtiyaçları ile ilişkilendirilmektedir.

Felsefe, politikalar ve programlar insan kaynakları fonksiyonunun kültürünü, değerlerini ve hedeflerini açıklama eğilimindedir. Bunlara uygun davranışı gerçekleştirmek için işçilerin güdülenmesinde en kuvvetli etkiye sahip kendine özgü uygulamalardır. İnsan kaynakları faaliyetlerinin etkileşim içinde olduğu ve bireysel ya da grup davranışını güncel olarak etkileyen çeşitli yolları göstermektedir.

İstikrarlı dönemlerde bile ilişkiler şekillendiğinde, belirli bir stratejinin belirlenmesi için olduğu kadar, uygulanması için de çaba harcanması gerekmektedir. Bu sayede model, stratejik işletme ihtiyaçlarını ve insan kaynakları faaliyetleri arasında başarılı bir ilişki kurulabilmesi halinde örgütlerde kuvvetli bir etkinin nasıl yaratılabileceğini gösterme amacı taşımaktadır.⁷⁸

3.2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminde Sorumluluğun Hat Yöneticilerine Devredilmesi

İnsan kaynakları yönetimi tüm yöneticiler tarafından üstlenerek personel uzmanlarına bırakılmayacak kadar önemli bir görev olarak kabul edilmektedir. Fonksiyonuna bakılmaksızın işletmenin yöneticilerinin her biri insan kaynakları yöneticisi olarak kabul edilmektedir. Öncelikle uygun kişileri uygun işlere yerleştirmek, sonra işteki performanslarının artması için bu kişileri yönlendirmek, eğitmek ve ücretini belirlemek tüm hat yöneticilerinin sorumluluklarının bir parçası haline gelmektedir. Bu

⁷⁷ Rice, Brent L. "Integration Planning Stage". Jeffrey A. Schmidt (Ed.). **Making Mergers Work: The Strategic Importance of People**, A Towers Perin/ SHRM Foundation Publication.2002, s. 21

⁷⁸ Erdut, a. g. e. , s. 11

sırada insan kaynakları yöneticilerinin görevi, hat yöneticilerine uzmanlık alanları konusunda hizmet vermektir. İşçilerin işe alımı, eğitimi, değerlendirilmesi, ödüllendirilmesi, yüksek kademelere çıkarılabilmesi ve işten çıkarılmasında yardımcı olmaktadır. İnsan kaynakları yöneticileri, işçi sağlığı ve iş güvenliğinde olduğu gibi, insan kaynakları amaçları, politikaları ve usullerini hat yöneticileri ile uyumlu olarak ilerleterek, üst yönetime de destek hizmeti vermektedir.

İşletmenin işçileri rekabet üstünlüğü olarak kullanabilmesi için insan kaynakları yönetiminin hem işletme stratejilerinin belirlenmesinde, hem de hayata geçirilmesinde yer alması gerekmektedir. Küreselleşmenin etkisi ile biçimlenen ve kalitenin ölçüt alındığı rekabet koşullarında, işçilerin işçileri rekabet üstünlüğünün gerçek kaynağı haline gelmektedir. Bu sebeple insan kaynakları yönetimi, rekabet üstünlüğünün koşullarını yerine getirmenin ötesinde, işletmenin stratejik planının geliştirilmesi ve faaliyete geçirilmesinde aktif biçimde yer almaya başlamıştır.⁷⁹

3.3. BİRLEŞME SÜRECİNİN EVRELERİ VE İNSAN KAYNAKLARI POLİTİKASI

Birleşme sürecinde şirket çalışanları gerçekleşen bu değişime uyum sağlamakla yükümlü kalabilirler. Personel işe başlarken işletme ile yaptığı psikolojik kontrat da bozulmuş olabilir. Şirket çalışanı iş yerinde ki ortamın önceki alışmış olduklarından farklı olduğunu, yani, işyerlerinde çalışanlara adil davranılması, iş tatmini, yönetime güven, örgütsel bağlılık, ve örgütsel vatandaşlığa yol açan kurumsal bir sürecin geçerli olamayacağını, güvenilmez olduğunu düşünebilir.⁸⁰

⁷⁹ Erdut, A. g. e. , s. 13

⁸⁰ Sumer (Ed.) , a. g. e. , s.618

Tablo 3: İşletme Birleşmelerinde Üç Evreli İKY Modeli

İNSAN KAYNAKLARI KONULARI	İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI
<p>1. Evre: Birleşme Öncesi</p> <ul style="list-style-type: none">* Birleşme nedenlerinin tamamlanması* Birleşme ekibinin oluşturulup liderin belirlenmesi* Potansiyel partnerlerin araştırılması* Partner seçimi* Birleşme sürecinin yönetiminin planlanması* Süreçten sağlanacak öğrenmenin planlanması	<ul style="list-style-type: none">* Liderlik ihtiyacının belirlenmesi* Ekibin birleşiminin başarısındaki öneminin vurgulanması* Sistematik ve ayrıntılı bir partner seçim süreci* Birleşmeyi planlayarak daha sonraki sorunları en aza indirmek* Öğrenme ve bilgi transferini yaratacak uygulamaları gerçekleştirmektedir
<p>2. Evre: Birleşme- Şirketlerin Bütünleştirilmesi</p> <ul style="list-style-type: none">* Bütünleştirme fonksiyonunu üstlenecek yöneticinin seçimi* Ekiplerin oluşturulması ve faaliyetlerin başlatılması* Yeni, yapı, strateji ve liderliğin yaratılması* Kilit pozisyonlardaki elemanların işletmede kalmasının sağlanması* Çalışanların motivasyonunun sağlanması* Değişim programının yönetilmesi* İşletmenin paydaşları ile onları ilgilendiren konularda iletişim Kurulması	<ul style="list-style-type: none">* Bütünleştirme fonksiyonunu üstlenecek yöneticinin adaylar arasından seçimi* Ekiplerin elamanlarının seçimi* İletişimin öneminin vurgulanması ve gerekli uygulamaların yürütülmesi* İşletmede kimin kalıp, kimin gideceğine karar verilmesi* Yeni kültür, yapı ve insan kaynakları politikalarının gerekliliğinin vurgulanması
<p>3. Evre: Güçlendirme ve Değerlendirme</p> <ul style="list-style-type: none">* Liderliğin ve kadrolamanın güçlendirilmesi* Yeni strateji ve yapıların değerlendirilmesi* Yeni kültürün değerlendirilmesi* Yeni insan kaynakları planlarının değerlendirilmesi* Paydaşların çıkarlarının değerlendirilmesi* Süreçten sağlanacak öğrenmenin değerlendirilmesi	<ul style="list-style-type: none">* Yeni oluşan firmada seçici bir liderlik ve kadrolamanın gerekliliğinin kabulü* Yeni yapının oluşturulması ve değerlendirilmesi* İki kültürün bütünleştirilmesi ve yeniden değerlendirilmesi* Pay sahiplerinin çıkarlarının tanımlanıp, tatmin edilmesi

Kaynak: Sumer, a. g. e. , s. 652

Birinci evre; birleşme öncesi evrede, uygulama evresine doğru insan kaynakları planlaması yapılmasını sağlayacak bir takım uygulamalar yer almaktadır. Bu evrede insan kaynakları planlaması açısından önemli olan husus, birleşmeyi yürütecek ekibin ve liderinin belirlenmesinde yapılacak çalışmalardır. İnsan kaynakları departmanı ve yöneticisinin statü ve yetkisi bu doğrultuda ki faaliyetlerine de etki edecektir

İkinci evre; birleşme- şirketlerin bütünleştirilmesi evresi olarak ifade edilmektedir. Bu evrede insan kaynakları planlamasında kilit pozisyonlardaki elemanların örgütte korunması ve iş gücü dönüşümünün iyi yönetilmesi üzerinde durulmaktadır.

Üçüncü evre; güçlendirme ve değerlendirme olarak ifade edilen bu evrede ise ilk iki evrede yürütülen faaliyetlerin gözden geçirilerek değerlendirilmesi yapılmaktadır. Bu evrede insan kaynakları planlarının işe alma ve işten çıkarma uygulamaları ve politikalarının gerekiyorsa yeniden ele alınması üzerinde durulabilir.

3.3.1. Birleşmelerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Rollerini

Şirket birleşmelerinin yerel ya da uluslararası düzeyde gerçekleşmesi, işletmelerin piyasadaki durumlarını koruyarak sürdürülebilirliğini sağlamak, daha da güçlenmek, yeni pazarlara açılmak, yeni teknoloji ve yeteneklere daha kısa zamanda ve daha uygun fiyatlarda ulaşabilmek amaçlarını taşımaktadır.

Şirket birleşmelerinde insan kaynakları yönetiminin çok temel ve stratejik görevleri bulunmaktadır. Bunlar;⁸¹

- İnsan kaynakları planlaması ile ilgili çalışmalar
- Birleşen şirketlerin örgüt kültürlerinin koordinasyonuna ilişkin çalışmalar
- Etkin bir iletişim sürecinin gerçekleştirilebilmesi için gereken çabalar
- Ücret sistemlerinin incelenerek yeni ücret politika ve uygulamalarına geçilmesi çalışmaları

⁸¹ Sumer (Ed.), a. g. e., UYARGİL CAVİDE; şirket birleşmelerinde stratejik insan kaynakları planlaması, s.642,

3.3.1.1 Birleşen Sigorta Şirketlerin Kurum Kùltürlerinin Uyumlaştırılması

Birleşen iki ya da daha çok şirketin örgüt kùltürlerinin birbirlerinden farklı olması olanaklıdır. Önemli olan birleşen şirketlerde ki örgüt kùltürlerinde ki farklılıkların doğru tanımlanmasıdır. Organizasyon yapısının dik ya da basık olması gibi yapısal bakımdan tanımlanırsa farklılıkları ve benzerlikleri ortaya koymak ve buradan hareketle uyumlaştırmak daha kolay olabilir. Çeşitli departmanlarda ki çalışanlardan oluşan işlevler arası grupların karşılıklı müzakereler sonucu alacağı kararlar, farklılıkların uyumlaştırılmasında olumlu sonuçlar verebilir. Bazı durumlar da üst düzey yöneticiler bu uyumlaştırma sürecinin planlanması sırasında katılabilmektedirler.

Deneyimli bazı uygulamacılar ise, şirket birleşmelerinde ki kurum kùltürlerinin uyumlaştırılması konusunun şirket stratejileri ile finansal konularla bütünleştirilerek ele alınmasının, çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmasında daha reel bir yaklaşım olduğunu ifade etmektedirler.

3.3.1.2. Sigorta Şirketlerinde Birleşmelerin Başarısında Etkin İletişim

Organizasyonlarda etkin iletişim her zaman süreçlerin işleyişinde ciddi bir role sahiptir. Ancak birleşme sırasında, çalışanlar diğer zamanlarda olduğundan daha hızlı ve doğru bilgiye ihtiyaçları vardır. Birleşme sürecinde yöneticilerin dürüst olduğuna, kendilerini doğru ve tarafsız bir biçimde bilgilendirildiklerine inanan çalışanlar, daha olumlu ve yapıcı davranışlar gösterebilirler.

Günümüzde elektronik ortamda ki iletişimin gelişmesi, bu gibi değişimlerde de bilgisayar yardımı ile şirket içi iletişimin daha etkin bir biçimde gerçekleştirilmesi sağlanabilir. Yüz yüze ve iki yönlü geleneksel iletişim daha etkili olabilir. Bu nedenle, yüz yüze yapılan toplantılar, fokus grupların oluşturulması, sorun çözme ekiplerinden faydalanma bu süreç için gerekli iletişim yaklaşımları olarak uygulanabilir.

3.3.1.3. Birleşen Sigorta Şirketlerinin Ücret Sistemlerinin Yeniden Düzenlenmesi

Birleşen şirketlerin ücret farklılıklarının incelenip, söz konusu sistemlerin yeniden düzenlenmesi, insan kaynakları yönetimi açısından hem ciddi problemler yaratan, hem de çözümlenmesi durumunda birleşmelerin başarısını pekiştiren bir konu olarak görülmektedir. Farklı ödeme planlarının departmanlar arası ekipler tarafından, en olumlu yöntemlerinin birleştirilerek, yeni bir sistemin geliştirilmesi ile şirket çalışanlarının yeni ücret sisteminin etkisi ile bu birleşmeye ilişkin oldukça olumlu tutumlara sahip olabilir ve yeni bilgi ve beceriler geliştirebilirler. Ücret sistemlerindeki farklılıklar pek çok örnekte bu şekilde birleştirilmemekte, kültürel ve kişiler arası çatışmalara sebep olabilir.

3.3.2. İnsan Kaynakları Politikasının Stratejik Niteliği

İşletmelerin stratejik planları ile faaliyetleri arasında yakın bir ilişkinin başlangıcı insan kaynakları planlaması ile gerçekleştirilir. İnsan kaynakları planlaması genel olarak, bir işletmenin belirli bir dönemde gereksinimleri olan insan kaynaklarının nitelik ve nicelik olarak belirlenmesidir. Günümüzde, insan kaynakları planlama sürecinin işletmenin stratejik planlama süreci ile ilgisi kurularak geliştirilmiştir. Bu sayede insan kaynakları planlaması hem işletme stratejilerinden etkilenmekte hem de işletme stratejilerinin belirlenme sürecine katılmaktadır.⁸²

Tablo 4: İşletme Stratejisi İle İnsan Kaynakları Arasındaki İlişki

Şirket stratejisi	İK Stratejisi
Büyüme	Agresif bir biçimde işe alma, eğitim ve terfi
Geri Çekilme	İşten çıkarma erken emeklilik
Çeşitlendirme	İK sayısını/niteliklerinin yeniden belirlenmesi, terfi, eğitim ve işe almalar
Birleşme Ve Satın Almalar	Şirket kültürlerinin uyumlaştırılması, işe alma ve işten çıkarmalar
Elden Çıkarma	İK sayısını/niteliklerinin yeniden gözden geçirilmesi, işten çıkarmalar ve görev değişikliği
Farklılaşma	İşe almada merkezkaçlaşma ve eğitim
Düşük Maliyetle Üretme	Maliyet tasarrufu, ücretlerin düşürülmesi, etkinliğin geliştirilmesi

Kaynak: Sumer, a. g. e. , s.646

⁸² Sumer(Ed.) , a. g. e. , Cavide Uyargil, s.646

Yukarıda ki şekilde de görüldüğü gibi şirket birleşmelerinde, birleşme kararının stratejik amacına uygun olarak çalışan sayı ve niteliği ile ilgili uygulamalara yönlenebilecektir. Genel olarak işe almalar ve işten çıkarmalar gibi ifade edilen insan kaynakları stratejisi, pek çok kurumsal ve dış çevre değişkenini içerecek şekilde uygulanacaktır.

3.3.3. İnsan Kaynakları Politikası Açısından Şirket Birleşme Türleri

İşletmeler finansal ve finansal olmayan sebeplerden dolayı birleşme kararı alırlar. Birleşme sebepleri arasında en sık rastlanan neden Pazar hakimiyetini ve payını artırmak, yeni piyasalara daha kolay girebilmek ve kontrol etmek, riski yaymak, maliyetleri düşürmek, karını maksimize etmek, nitelikli insan kaynağına daha kolay ve ucuz yoldan ulaşmak, kaynakları birleştirerek sinerji yaratmak olarak belirtilebilir. Birleşme türleri birleşme öncesi planlama ve birleşme sonrası uyum faaliyetlerinde belirleyici özelliktedir. Bu faaliyetlerin önemli bir bölümü insan kaynakları yönetimi ile ilgili olması nedeni ile insan kaynakları planlama faaliyetleri aşağıdaki birleşme türleri açısından ele alınacaktır.⁸³

3.3.3.1. Yatay- Dikey Birleşmeler

Yatay birleşme; aynı sektör, pazar ve faaliyet alanındaki şirketlerin birleşmesi ile oluşmaktadır. Temel amaç Pazar hakimiyetini artırmak ve ölçek ekonomisinden faydalanmaktır. Diğer bir temel amaç ise, benzer departmanların ve fonksiyonlarını birleştirerek maliyetlerden tasarruftur. Satın alan şirket yöneticileri satın alınan şirketin faaliyetlerine aşinadır. Özellikle tepe yöneticilerin işten ayrılmaları ile artacak işgücü dönüşümüne ilişkin önlemler alınması, insan kaynakları planlama yolu ile oluşturulmaktadır.

Dikey birleşmeler ise, üretim sürecinin farklı evrelerindeki şirketler arasındaki birleşmelerdir. Yani tedarikçileri ile birleşen üretici işletmeler üretim sürecinin tamamında hakimiyet sağlama amacını taşırlar. Bu tür birleşmede işletmeler arasında

⁸³ Sumer (Ed.) , Cavide Uyargil; a. g. e. , s. 646

bütünleşmenin derecesi düşük olduğu için insan kaynakları planlaması açısından yatay birleşmelerde görülen temel sorunlar yaşanmaz.

3.3.3.2. Dostluk- Düşmanlık Derecesi Açısından Birleşmeler

Şirket birleşmenin her türünde önceden var olan sorunlar söz konusu ortama göre daha da yoğunlaşacak ve şirketlerde ki moral, bireysel davranış ve bireylerarası ilişkilerde şekillendirici rol oynayacaktır.⁸⁴

• Organizasyonel Kurtarma

Finansal açıdan zarar durumunda olan bir işletmeyi satın alarak kurtarmak amacını taşıyan birleşmelerdir. Finansal sorunların kaynağı yöneticiler olarak görüldüğünden, bu kişiler yeni yöneticilerle değiştirilebilir. Bu sebeple yöneticilerden kaynaklanan iş gücü dönüşümü yüksektir. Bu tür birleşmelerde yapılacak İK planlaması, söz konusu işten ayrılmaları öngörerek, gerekli yedekleme çalışmalarını ya yeni eleman alma ya da var olan elemanların kariyer planlarını ele alma yolu ile yeniden gerçekleştirilmelidir.

Diğer bir tür kurtarma ise kendisine kötü niyetle yaklaşan satın alıcı şirketten kaçarak başka bir şirketin himayesi altına girmesiyle yapılan birleşmedir. Bu durumda da yukarıda ki kurtarma türünde olduğu gibi İK planlaması ile önlemler alınmalıdır.

• İşbirliği

Bu tür birleşmelerde daha çok anlaşmaların insan kaynakları dışı konularda yoğunlaşması nedeni ile kısa bir süre sonra insan kaynakları sorunları başlar. Bu sorunların etkin bir biçimde yönetilmesi gerekmekte ve aksi takdirde dostça bir birleşme, yarışmacı düşmanca bir birleşmeye dönüşebilir.

⁸⁴ Sumer; a. g. e. , s. 647

● Yarışmacı Birleşmeler

Satın alınan hedef işletmeler bu tür birleşmelerde iyi yönetilen, karlı ve piyasalarının liderleri konumundaki işletmelerdir. Taraflar yarışmacı bir atmosferde geçen müzakere sürecinde, verimliliklerinde belirli düşüşler, bunun yanı sıra birbirleri ve çalışanları arasında çatışmada artış görülebilir. Satın alınan firma giderek artan oranda tepkiler gösterebilir.

● Hücüm Türü Birleşme

Bu tür birleşmelerde büyük oranda belirsizlik ve direniş vardır. Satın alan firma hedef firmanın direk pay sahiplerine ulaşır. Bu sayede şirket kontrolü eski hakimiyet sahibi yönetimden alınır. En az tercih edilen birleşme türü olup iyi yönetilen şirketler bu tip satın alma çabalarına teslim olmazlar.

3.3.3.3. Arzulanan Tamlaşma Düzeyi Açısından Birleşmeler

Birleşme sonrasında oluşan yeni yapı içinde bazı işlerin elimine edileceği, raporlama ilişkilerinin değişeceğini, yeni birim ya da yerlere transfer edilebilecekleri düşünülür. Farklı bir faaliyet alanında ki bir işletmenin satın alınmasında arzulanan tamlaşma düzeyi düşük ve satın alınan işletmenin çalışanlarının yeni durumla ilgili endişeleri de daha az olabilir.

İKY ve İK planlamasının birleşme sürecindeki önemini vurgulayan Napier modeli dört temel değişkeni ele almaktadır.⁸⁵

- Birleşme sebebi (finansal ve finansal olmayan sebepler)
- Birleşme türü (tamlaşma derecesine bağlı olarak büyüme, işbirliği ve yeniden dizayn)
- İnsan kaynakları politikaları(seçim, ücretlendirme ve transferler)
- Birleşmenin sonuçları

⁸⁵ Sumer (Ed.) Cavide Uyargil; a.g. e. ;s.648,

Napier modeli temel olarak birleşme sebebi ile tamlama derecesinin ilişkili olduğunu ve bunların birleşmeden en fazla etkilenen insan kaynakları uygulamaları ile bağlantılandırılması gerektiğini önermektedir. Yöneticiler birleşmeden kaynaklanan insan kaynakları değişikliklerini planlayıp uygularken birleşme sebebi ile beklenen tamlama derecesi dikkate alınmalıdır. Bu model içinde ayrıca insan kaynakları departmanı çalışanlarının bu süreçteki planlanmış ya da kendiliğinden gelişen rolünün de ortaya konduğu birleşme türleri sıralanmaktadır;⁸⁶

● Genişleme Birleşmeleri

Birleşen iki şirketin, tamlama yönünden ele alındığında tamlama derecesi en düşük olduğu tür olup genişleme tipi birleşmedir. Tamlama derecesi düşük olduğundan birleşen şirketler, birleşmeden önceki faaliyetlerini aynen devam edebilirler.

İnsan kaynakları planlaması açısından baktığımızda en azından kısa dönemde iki şirketin de bu tür birleşmelerde var olan insan kaynakları profillerini koruma konusunda kararlı olabilecekleri söylenebilir. Özellikle insan kaynakları planlamasının niteliksel boyutunda bu tür benzerlikler daha çok görülebilir.

● İşbirliği Birleşmeleri

Birleşme sürecinde çalışanlar; iş yerlerinde ki alışmış oldukları çalışma ortamları değişime uğrayacağından en kısa zamanda bu değişime ayak uydurmak zorundadırlar. Çalışanların alışkın oldukları düzenin yönetim koşullarının geçerli olacağından şüphe edebilirler.

● Yeniden Dizayn Birleşmeleri

Napier 'in modelinde en yüksek derecede ki bütünleşmeyi temsil etmektedir. Bu tür birleşme deki temel amaç şirketlerden birinin hakimiyet kurarak diğerini yeniden dizayn etmesidir. Bu tür birleşme de her iki şirketin insan kaynakları ekiplerine düşen

⁸⁶ Sumer- Pernsteiner, a. g. e. , s. 648

Psikolojik kontrat; birey ile işe girdiği örgüt arasında yazılı olmayan, karşılıklı beklentileri yerine getirmek üzere yapılan bir sözleşmedir.'

rol, bu stratejiyi uygularken birbirlerine açık, zamanında ve doğru bilgi sağlayarak uygulamaları kolaylaştırabilir.

Yukarıda, Napier modeli birleşmelerinin üçüne de insan kaynakları politika ve uygulamaları yönünden bakıldığında, insan kaynakları planlamasının ayrı bir önemi olduğu ve bununda birleşme sonuçlarını etkileyeceği görülebilir. Tamlaşma derecesi öncelikle işgücü dönüşümünü etkileyebilir ve tamlaşma derecesinin yükselmesi tepe yöneticilerin işten ayrılmalarına neden olabilir. Tamlaşma derecesinin yaratacağı insan kaynağı ihtiyacını önceden görebilen şirketler, birleşme sürecinde işten ayrılan, özellikle önemli pozisyonlarda ki yöneticilerin kaybını telaf edecek önlemleri alabilirler.⁸⁷

3.3.4. Geçiş Dönemine Özgü Yapının Oluşturulması

Şirketlerin birleşme aşamalarının gerçekleşmesinden 3- 6 ay gibi bir sürede faaliyette bulunan ancak bazı durumlarda koordinasyon ve değişim uygulamasını desteklemek amacı ile daha da uzun süre varlığını sürdürebilir. Geçiş sürecinin kendine özgü yapısı bulunmaktadır. Bir yürütme komitesi, geçiş dönemi yöneticileri ve çeşitli görev ekipleri bulundurulması önerilmektedir. Genel olarak tarafların birbirleri hakkında ki bilgilerinin geliştirilmesi amacı ile bu yapıda görev alan kişiler veya gruplar öncelikle birleşmenin planlanması için gerekli bilginin alt yapısını oluştururlar. Bunu gerçekleştirirken, insan kaynakları planlamasına ilişkin çabaların organizasyon yapısı ve nitelikli adayların belirlenmesi olarak iki başlık altında toplandığı görülmektedir.

Geçiş dönemine ait yapıda Organizasyon yapısı, her bir görev ekibi kendi faaliyet alanı için bir yapı önerir. Önerilen yapının esnek ve hızlı işleyen bir özellikte olmasına önem verilmektedir. Geçiş dönemi özgü yapıda Nitelikli adayların belirlenmesi çalışmalarını ise aynı zamanda pozisyon tanımlarını, eğitim, deneyim gibi iş gereklerinin hazırlanmasını ve adayların hizmet sürelerine, hali hazır pozisyonlarında ki kıdemlerine, terfi etme konusunda ne kadar hazır olmalarına göre listelenmesini içermektedir.

Şirket birleşmelerinde birleşen şirketlerin yapıları arasındaki farklılıkların giderilmesinde katılımcı bir yaklaşım daha iyi derecede bir sonuca ulaşılmasını sağlayabilir. Farklı departmanların elemanlarından oluşan fonksiyonlar arası ekiplerin

⁸⁷ Sumer- Pernsteiner, a. g. e. , s. 648

karşılıklı müzakere sonucu alacağı kararlar birleşme sürecinin çeşitli aşamalarında fazlasıyla yardımcı olabilir.⁸⁸

3.4. SİGORTA ŞİRKETLERİNİN BİRLEŞMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI

Sigorta şirketlerinde birleşmelerin insan kaynakları uygulamaları olarak; planlama süreci ve uyum modelleri, Uygulama Süreci, Değerlendirme ve Geribildirim Süreci olarak üç başlık altında incelenecektir.

3.4.1. Planlama Süreci ve Uyum Modelleri

Şirket birleşmelerin de taraflardan birinde yada her ikisinde de insan kaynakları planlaması, seçme, eğitim ve geliştirme, performans ve değerlendirme, ücretlendirme, ödüllendirme, kariyer planlama gibi insan kaynakları politikalarında, fonksiyonlarında, kültürlerinde değişiklikler yaşanmaktadır. İki şirketin geniş bir tabanda iş ihtiyaçlarına konsantre olarak aynı yönde hareket etmesi sağlanmalıdır. Bu sebeple yeni sistemde, çalışma şekillerinin, iş sorumluluklarının, ücret sistemlerinin, ödüllendirme ve bunun gibi insan kaynakları konuları ile kültürün yeniden ele alınması gerekir.⁸⁹

Birleşme planlama sürecinde insan kaynakları planlaması, örgütsel uyumun planlanması, iletişimin planlanması, gerçekleşebilecek olumsuz etkilerin ve psikolojik hazırlığın planlanması insan kaynakları yönetiminin kapsamı içerisine girmektedir. İnsan kaynaklarının strateji ve uygulamalarının birbiriyle uyum sağlamasının yanında, işletmenin stratejik plan ve unsurlarıyla da tutarlı olması, birbirlerini tamamlayıcı ve destekleyici olması gereklidir.

Birleşmenin planlama aşamasında işletme yöneticilerinin insan kaynakları yönetimi ile birlikte hareket edilmesi kaçınılmazdır. Birleşmelerde yöneticiler insan

⁸⁸ Sumer (Ed.), a.g.e. , Cavide Uyargil, s. 654

⁸⁹ Özgeldi, a. g. e. , s.69

kaynakları yönetimine uygulamada gereken önemi vermeleri gereklidir. Ayrıca insan kaynakları yönetimi stratejik planlama sürecinin bir parçası olarak kabul edilmelidir.

3.4.2. Uygulama Süreci

Birleşme işleminin gerçekleşmesinden sonra ki bu aşamada, birleşme planında karar verilen öncelikli faaliyetler uygulamaya koyulmaktadır.

Birleşmenin uygulama aşamasında insan kaynakları ile ilgili olarak önem verilmesi hususlar aşağıdaki gibi sıralanabilir.⁹⁰

- Birleşen şirketlerinin insan kaynakları planlamalarının uyumlaştırılması
- Örgüt yapısındaki değişiklikler
- Farklı insan kaynakları uygulamalarının birleştirilmesi ve sonucunda insan kaynakları fonksiyonlarında meydana gelebilecek değişimler
- Değişime karşı oluşturulan tepkiler
- Yetkinliklerin değerlendirilmesi
- Etkin iletişimin sağlanması
- Şirket kültürlerinin uyumlaştırılması

İnsan kaynakları yönetiminin stratejik işlevleri yeni yapının stratejik gerekleri doğrultusunda önem verilmesi gereken hususların düzenlenmesinde etkili olacaktır.

3.4.3. Değerlendirme ve Geribildirim Süreci

Değerlendirme sürecinde, planlanan faaliyetler ile gerçekleştirilenler arasında karşılaştırma yapılarak planlamada öngörülen sonuçlara ne kadar ulaşıldığı sapmaların ne kadar olduğu ve bu sapmaların nelerden kaynaklandığı saptanmaya çalışılır. Böylece şirketin planlama çalışmalarındaki başarısı ölçülebilir. Ayrıca yeni planlama faaliyetleri için fikir verebilir. Gerçekçi değerlendirmeler yapıldığı takdirde etkili bir haberleşme ve

⁹⁰ Özgeldi, a. g. e. , 2001, s.87

geribildirim sistemi kurulduğunda ve doğru kriterler kullanıldığında insan kaynaklarının yanı sıra tüm yönetim faaliyetlerine önemli katkı sağlamaktadır.⁹¹

3.5. ŞİRKET BİRLEŞMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI POLİTİKASININ TEMEL İŞLEVLERİ AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

Bir işletmenin başarısı, öncelikle sayı ve nitelik olarak hem maddi, hem de beşeri kaynaklara yeteri ölçüde sahip olmasıyla orantılıdır.⁹²

Şirket birleşmelerinde insan kaynaklarının yönetimde yapılanması için gerekli başlıklar aşağıdaki gibi sıralanabilir.⁹³

3.5.1. İş Gücü Planlaması

İşletmeler hangi sektörde faaliyet gösterirse gösterecek iş gücü ihtiyacı büyük önem taşımaktadır. İşletmenin sürekliliğini sağlayabilmesi için şimdi ve gelecekte olması gereken personel sayısı ve personelin niteliği gibi unsurların tespitinin yapıldığı planlamadır.

Bu anlamda, işgücü planlaması, şirketin, uygun becerilere sahip olan ve bunları örgütte yararlı işlerde, uygun zamanlarda kullanabilen, yeterli sayıda personele sahip olmayı güvence altına alma sürecidir.⁹⁴

3.5.2. İş Analizleri

İş analizleri, iş tanımları ve iş gerekleri hazırlamak insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden biridir. Personelin çalışmalarından etkin ve verimli sonuçlar alabilmek için öncelikle personelin görevlerini analiz etmek gerekmektedir.⁹⁵

⁹¹ Akyüz, a. g. e. ,s. 143

⁹² Ahmet Cevat Acar, ‘ Personel Temin ve Seçimi’, insan kaynakları Yönetimi, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi yayınları, No: 537, 1997, s.54

⁹³ Geylan, a. g. e. , s. 10

⁹⁴ Rıdvan Karalar, İşletme Temel Bilgiler İşlevler, Eskişehir, Düzeltilmiş 8. baskı, Birlik Ofset Yayıncılık, 2002, s. 376

⁹⁵ Kaynak Tuğray, ‘İnsan Kaynakları Planlaması’, İnsan Kaynakları Yönetimi, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları No: 537,1997, s. 54

İşlerin hangi görevlerden oluştuğu hangi koşullarda yapıldığı, iş yapılırken hangi araç ve gereçlerin kullanıldığı türünden bilgiler sistematik olarak kağıtlara dökülür ve karar vericilerin bilgisine sunulmaktadır.

3.5.3. Personeli İşe Alma

Personel planlamasının temelinde, işletme açısından en yüksek veriminin gerçekleştirilmesi doğrultusunda işgücü girdisini belirli bir optimumda tutabilmek ve bu denge konumunu muhafaza etmek yatmaktadır.⁹⁶

Maddi kaynakların kullanımı insan unsuruna bağlı olması sebebi ile insan kaynakları çok önemli bir yere sahiptir. Bu sebeple işletmenin ihtiyaç duyduğu sayı ve nitelikteki personelin temini ve seçimi; insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerindedir.⁹⁷

Doğru yerde, doğru insan çalıştırma, işletmelerde etkinlik ve verimliliğin sağlanması ve işletme sürekliliğinin sağlanmasında en etkin faktör sayılabilir.

3.5.4. Personeli İşe Alıştırma

İşe alınan yeni personelin kendisini o işletmenin bir parçası olarak görmesini sağlamak o personelin yeni işletmesine ve yapacağı işe alışmış olduğunu göstermektedir. Birleşme sonucunda işletme içindeki personel için yönetimde ki değişimlere uyumlarını sağlayacak çabalarda bulunmaktadır.

Şirkette yeni işe girenlerin bocalama süresini azaltarak çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlıkları açısından da faydalı olabilir.⁹⁸ İşe alıştırmada ki asıl amaç kişilerden çok kısa bir zamanda beklediği çalışma gücünü elde edebilmek ve bu sayede yeni şirket yeni hedeflerine ulaşabilir.

⁹⁶ Kaynak Tuğray, A. g. e. , s. 54

⁹⁷ Acar, a. g. e. , No: 537, 1997, s. 83

⁹⁸ Karalar, a. g. e. , s. 382

3.5.5. Personel Eğitimi

İşletmelerin büyüme reaksiyonu göstermesi, teknolojik değişime uyum sağlaması, piyasada sürekli rekabet içerisinde olup rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi açısından personellerinin görevlerinde başarı sağlayabilmeleri açısından eğitilmeleri gerekmektedir.

3.5.6. Personel Değerleme

İşletmede çalışan personellerin görevlerini yerine getirişleri, işletmeye olan bağlılıkları, işletme ve diğer çalışanlarla uyumları farklılık göstermektedir. Bu nedenle her personel ayrı ayrı değerlendirilir. Başarılı ve başarısız olan personeli birbirinden ayıran iş gören değerlendirilmesi ile istenen verimin alınmasında önem taşır. Değerlemeler sonucunda personelin mevkisinin yükselmesi, eğitiminin sağlanması, ücret ödemelerinde ve diğer teşviklerde kriter olarak kullanılır.⁹⁹

3.5.7. Disiplin

Şirket çalışanın davranışlarını kontrol etmek, pozitif ve örgütsel amaçlara uygun şekilde yönlendirmek ve geliştirmekle ilgilenir. Disiplinsizlik sonucunda ceza etken olsa da, Ceza disiplin kavramının küçük bir kısmını oluşturmaktadır.¹⁰⁰

Şirkette işbirliğinin sağlanabilmesi için bir dizi kurallar ve düzenlemelere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu kural ve düzenlemeler işyeri sahibinin veya işveren yetkisine sahip kişinin çalışandan beklediği davranış kalıplarıdır. Bu kuralların nasıl ve kim tarafından uygulanacağı, personel şikayetlerinin nasıl değerlendirileceği çözümlenmeye çalışılmaktadır.

3.5.8. Ücret Yönetimi

Personelin ihtiyaçlarını karşılamanın yanında personeli daha verimli çalışmaya yönlendiren bir unsurdur. Personel ücretlerinin hangi yönteme göre verileceği, iş değerlemelerine göre hangi işe ne kadar ücret verileceği saptanmalıdır.¹⁰¹

⁹⁹ Geylan, a. g. e. 2002, s. 11

¹⁰⁰ EREN Erol, örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi, beta yayınevi yedinci baskı, İSTANBUL, 2001, s. 32

¹⁰¹ Karalar, a. g. e. , s. 384

3.5.9.Sendikal İlişkiler

Toplu sözleşmelerin hazırlanmasında ve yapılmasında, sözleşme hükümlerinin uygulanmasında işveren adına taraf olan kişiler personel yönetimidir. İşletme ile sendika ilişkilerinde önemli bir işlevi yerine getirir.¹⁰²

3.5.10.Personel Hizmetleri

Personel yönetimi şirket çalışanına ücreti dışında şirket içinde ve dışında birtakım hizmetler ve sosyal imkanlar sunarak başarı oranını artırabilir.

Personelin erişebilme isteği ile uğraş vereceği yüksek standartlar koyulmalıdır.¹⁰³ Hedefler düşük olmadığı için çalışanlar hayal kırıklığına uğramayabilir ve tatminsizlik yaşamayabilir. Standartlar, personelin erişebileceği düzeyde olduğundan tatmin duygusu yaşayabilir ve başarı sağlayabilir.

3.5.11.Sağlık Ve Güvenlik

İşveren, işçinin sağlık ve güvenliği için gereken önlemleri almak ve hasta iş görenlerin bakımını üstlenmek zorundadır. Bunun yanı sıra personel yönetimi iş görenlerin sosyal güvenliği, işsizlik, emeklilik ikramiyeleri, kıdem tazminatı gibi işlevleri yerine getirmelidir.¹⁰⁴

3.5.12.İletişim

İşletme personelinin uyum içinde çalışabilmesi iş akışının sağlanmasında iletişim büyük önem taşımaktadır.

Bilgi ve bilgiyi paylaşma, sorunların çözümü, alternatiflerin değerlendirilmesi, kontrol ve sonuçların değerlendirilmesi sağlıklı bir iletişim kurarak ve geliştirerek sağlanabilir. Bu sebeple sağlıklı bir iletişim birleşme sürecindeki şirketler için de büyük

¹⁰² Kaynak Tuğray, A. g. e. , s. 54

¹⁰³ Ron Coleman, Giles Barrie, **Yöneticinin Klavuzu**, Remzi Kitabevi, İSTANBUL, 1993, s.22

¹⁰⁴ Geylan, a. g. e. , s. 11

önem taşımaktadır. Özellikle kültürel farklılık taşıyan işletmelerde iletişim sorunları daha çok oluşmaktadır. Bu sebeple insan kaynakları yöneticilerine önemli görevler düşmektedir.¹⁰⁵

Birleşen şirketlerde alınan kararların net ve açık bir şekilde tek bir kaynaktan çalışanlara aktarılmasında sorunlar yaşanabilir. Bu sebeple çalışanlar güvensizlik yaşayabilir, kalifiyeli çalışanların işten ayrılmasına neden olabilir. Bu sebeple iletişimin sağlıklı ve yanlı olması, iş verimin düşmesine, ekip çalışmasından uzaklaşılmasına, kişilik ve güç mücadelelerinin artmasına sebep olabilir. Bu sebeple birleşme dönemlerinde kararlar kesin ve net olarak alınarak çalışanların tek bir kaynaktan bilgilendirilmesi büyük önem taşımaktadır.¹⁰⁶

3.5.13. Performans Değerleme

İşletme çalışanlarının yaptıkları işlerden dolayı ulaştıkları başarılar oranında değerlendirmeye alınmalıdır. Olumlu sonuçlara sahip personeller ödüllendirilmesi personelin performansının artırmasında katkıda bulunmaktadır.

Performans standartlarının normal düzeyde belirlenmiş olması çalışanların kendilerinden beklenenleri bilmesi başarılı olmalarında etkili olacaktır. Bu standartların gereğinden yüksek olması çalışanın yetersiz kalmasını sebep olacak ve motivasyonunu düşürecektir. Gereğinden düşük olması ise firmanın rakipleri ile rekabette başarısız olmasına neden olabilir.¹⁰⁷

3.5.14. Moral Ve Motivasyon

Motivasyon bireyin iş yapma, faaliyette bulunma, sonuç alma arzusu ve güdülenme ile ilgilidir. Motivasyon kişisel bir olaydır. Birini motive eden bir durum veya olay bir başkasına aynı etkiyi yapmayabilir.¹⁰⁸

¹⁰⁵ Seçil Bal Taştan, **Şirket Birleşmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi Ve Bir Uygulama Örneği**, İstanbul, Marmara üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü , 2004, sayı 21, s. 8

¹⁰⁶ Danışman Rıfat, **şirket birleşmelerinde insan kaynakları**, www. insankaynaklari.com.tr (20. 04. 2009)

¹⁰⁷ Meltem Yaman, **İnsan Kaynakları**, İstanbul, Papatya yayıncılık, 2000, s, 238

¹⁰⁸ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Beta 8. Basım, 2001, s. 508

Moral ise bireye ya da gruba hakim olan iklim veya atmosfer olarak belirtebilir. Düşük veya yüksek moral duygularının oluşmasının en önemli sebebi; belli bir grup veya kişi ile olan beşeri ilişkilerin geliştirilmesi biçimidir.¹⁰⁹

İşyerindeki çalışma ortamında, grup arkadaşları ve ast üst iletişimi vb. unsurlar personelin moral ve motivasyonunu olumlu ya da olumsuz etkileyebilir.

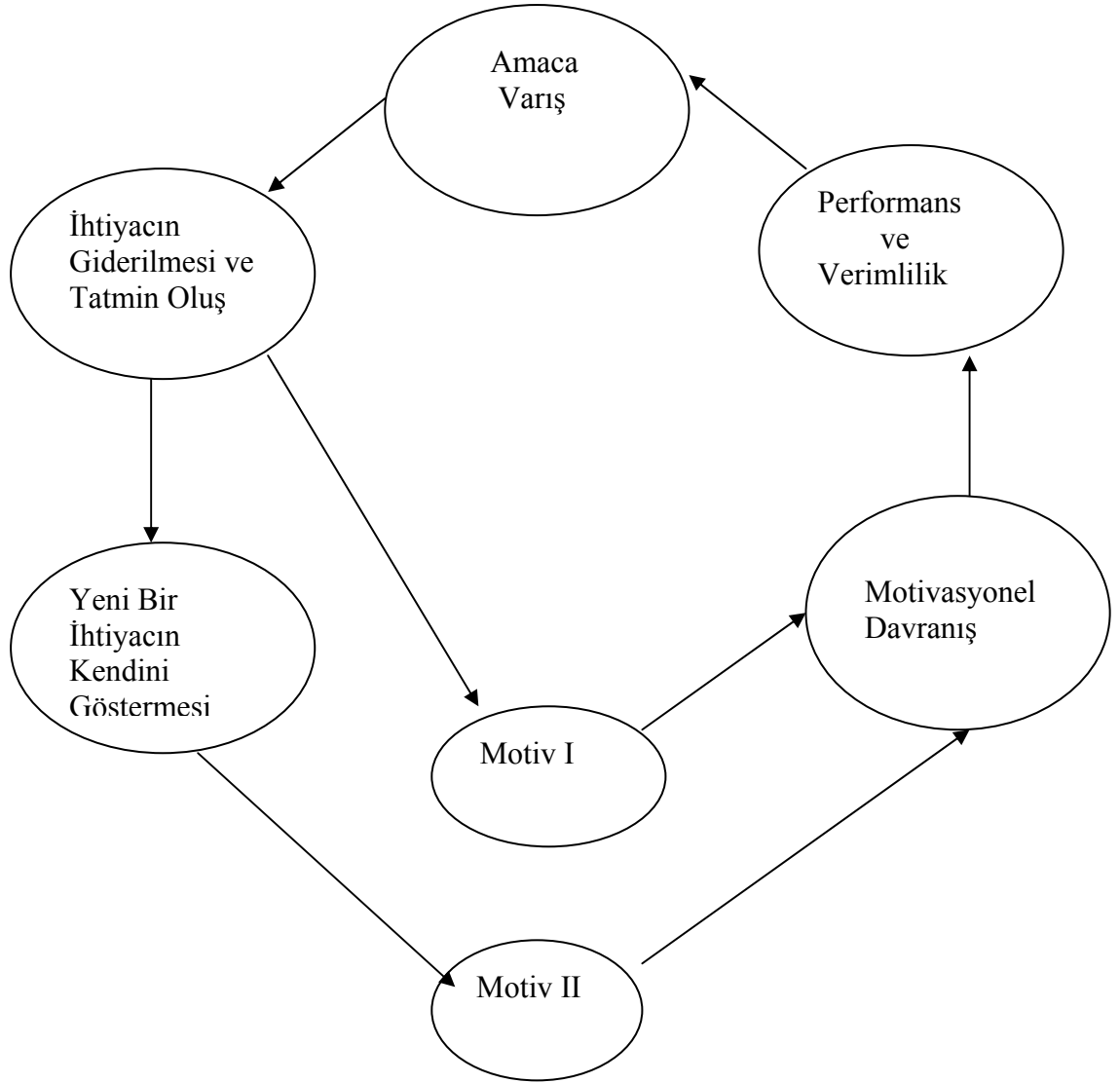
İşletme yöneticileri davranış bilimlerinden yararlanarak personeli en verimli ve etkin bir şekilde çalıştırmayı hedefler. Bu sayede çalışanı daha istekli kılarak motivasyonunu arttırabilir.¹¹⁰

İş göreni, organizasyon içi ve dışı fizyolojik, psikolojik ve sosyal ihtiyaçları, giderek motiveleri ile iyi anlayan, yorumlayabilen yönetici, ondan verimliliği maksimize etme yönünde gerektiği gibi yararlanma yollarını da bulmalıdır.¹¹¹

¹⁰⁹ Eren Erol, Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi, Beta, Genişletilmiş Sekizinci Baskı, İstanbul, 2004, S.197

¹¹⁰ Sabuncuoğlu Zeyyat, Uludağ Üniversitesi İibf Yayını, Bursa, 1997, S.16

¹¹¹ Kaynak Tuğray, Organizasyonel Davranış Ve Yönlendirilmesi, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, (T.Y) , S.114



Şekil 3: Motivasyonel Dolaşım

Kaynak: KAYNAK Tuğray, Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, (t.y), s, 152

Birey ya da grubun ihtiyaçlarını belirleyen uygulayıcı, gereksinmeyi tatmine dönük bir güç kullanarak birey ya da grubu harekete geçirilir. Bu durumda eylem motivasyonel davranışı ifade eder. Motivasyonel davranış gerçekleştiğinde ve potansiyel gücü çözdüğü derecede performans ve dolayısıyla verimlilik alışılmışın üzerine çıkabilir. Bu sayede, organizasyon düşündüğü verimliliği sağlamış olacak ve birey ya da grup söz konusu gereksinmeye ulaşmanın rahatlığına ve yüksek düzeyde moral düzeyine ulaşmış bulunacaktır. Amaçlara ulaşma, işletme açısından karlılığın gerçekleşmesi, iş

gören açısından motivasyon bakımından doyuma ulaşması olarak nitelendirilebilir. Motivasyon uygulayıcısı hemen aynı motive ile ya da farklı bir motive ile sürecin işleyişini sürdürmek için harekete geçmelidir.¹¹²

● **Moralin Etkileri:**

Çalışanların işyerinde ki moral düzeyi performansını dolaylı ya da doğrudan etli yapabilir. Ancak iş verimliliğini her zaman olumlu ya da olumsuz yönde etkilemez. Çünkü mutsuz olan işçi verimsiz bir çalışan olmayabilir. Çalışanın yaratılan işte payının ve yeteneğinin rolü büyük olduğu zaman moralin verime etkisi fazladır.

Dolayısı ile şirket birleşme sürecinde oluşabilecek belirsizlikler karşısında çalışanların kendilerini işin parçası görmesi, kendini önemli hissetmesi motivasyonunu artırabilir ve çalışanların moralinin iyi olması çalışma performansını artırabilir. Bu sayede şirketin birleşme sürecinde yaşanacak belirsizliklerden fazla etkilenmeden örgütün bu değişime uyumunu sağlamada daha hızlı yol alınabilir.

● **Moral ve Motivasyonu Yüksek Düzeyde Tutmayı Sağlayacak Önlemler:**

Şirket birleşmelerinde süresince oluşacak belirsizliklerden dolayı çalışanların motivasyonun sağlanması ve moralinin iyi olması için çalışanların davranışlarına önem verilmelidir.

Morale etki yapan önemli unsurlardan bazıları aşağıdaki gibi sıralanabilir.¹¹³

- Personelin, istediği işe girmesi ile işinden tatmin duygusu yüksek düzeyde olacaktır.

- Çalışanın üstüne karşı davranışların da itaatkar, saygılı, amirin kişiliği ve bilgilerini takdir etme gibi davranışlarda bulunması tatmin duygusunun yüksek olduğunu gösterebilir.

¹¹² Kaynak, a. g. e. , s.152

¹¹³ Eren, a. g. e. , s.212

- Çalışanın işine önem vermesi, işin sorumluluğunun bilincinde olması, işe devamlılığının durumu, cesaretliliği gibi etkenler yüksek tatmin duygusu içerisinde olduğunu gösterebilir.

- Çalışanın işyerindeki diğer çalışanlara karşı gösterdiği ilgi ve onlardan gördüğü davranış biçimi çalışanların her birinin kişiliği ve moral durumlarını gösterebilir.

3.6.SİGORTA ŞİRKETLERİNDE BİRLEŞMENİN İŞGÜCÜ MİKTARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Şirket birleşmelerinde maliyetlerden tasarruf sağlamak amacı ile çalışan sayısının azaldığı görülebilir. Schuler ve Jackson' a göre eşir işletmeler tarafından yapılan birleşmelerde her iki işletme de eşit koşullarda müzakere sürecini yürütebilir. Eşit olmayan işletmelerin birleşmelerinde ise kararlar güçlü olan işletmenin lehine ilerleyecek ve daha az güçlü veya güçsüz olan şirkette işten çıkarılacak çalışanların sayısı daha fazla olacaktır.¹¹⁴

Şirket birleşmelerinin dostça ya da düşmanca olmak üzere her iki türde de küçülme stratejisi izlenmekte ise düşmanca birleşmelerde iş gücü sayısında ki azalma dostça birleşmelerde ki azalmadan daha fazla olmaktadır. Küçülmenin işletme performansını olumlu olarak etkileyebileceği gibi olumsuz olarak ta etkileyebilmektedir.

3.7.SİGORTA ŞİRKETLERİNİN BİRLEŞMELERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ DEĞİŞİMİ

Birleşmelerin başarısı, örgütler arasında kültürel bütünleşmenin sağlıklı yürütülüp yürütülmemesi ile yakından ilişkilidir. Ancak iki farklı örgüt kültürünün birleştirilmesi sürecinde kültür çatışmasından kaçınılamaz. Kurum kültürü, kurum üyeleri tarafından paylaşılan değerler, çalışanları birbirine bağlayan ve ekipçe paylaşılan

¹¹⁴ Sumer - Pernsteiner, a.g. e. , s.655

normlar, tutumlar, beklentiler, inançlar ve varsayımlar bütünüdür. Her kurumun kendine özgü bir kurum kültürü vardır. Örgütlerin fiziksel çalışma ortamından, çalışanların giyim tarzına, birbirleri ile ilişkilerinden, görevlerini yerine getirme tarzlarına, kuruluştta uygulanan kurallar, prosedürler ve yönetmeliklere kadar yansımaktadır.¹¹⁵

Kültür, kimliği tanıtıcı özelliktedir. Örgüt hakkında ki görüşler de o kurumun kültüründen yararlanır. Davranış, tutum, örgüt içi ve dışı ilişkilerde örgüt kültürünün izlerine rastlanır. Birleşmeler söz konusu olduğunda durum çok daha fazla karmaşıklaşmaktadır. İstenilmeyen işten ayrılmalar, saldırganlık, işyerine zarar verme, huzursuzluk çıkarma gibi durumlarla karşılaşılabilir.

Şirket birleşmelerinde istenilen başarıyı elde edebilmek için kültürel bütünleşme türü ve seviyesi büyük öneme sahiptir. Birleşme öncesi hazırlık döneminde her iki işletmenin liderlerinin istenilen tür ve düzeyde kültürel bütünleşmeyi gerçekleştirmesi gerekmektedir.

3.7.1.Örgüt Kültürü Değişim Sürecinde İnsan

Kültürel bütünleşme türleri, kültürel çoğulculuk, kültürel harmanlama ve özümleme olarak üç bölümde incelenebilir. Kültürel çoğulculuk, yaygın olan bütünleşme türüdür. Her iki işletmeninde kendi örgüt kültürlerini devam ettirmesi şeklinde ifade edilebilir. Bu tür kültürel bütünleşme maksimum esneklik, işletmenin yaratıcılığı ve motivasyonunu sürdürmesi sonucu kazanacağı potansiyel başarıyı sağlamaktadır. Örgütsel sorunlarla karşılaşılınca birbirinden farklı çözümlerin birden ortaya çıkmasını sağlar. Kültürel harmanlama da; iki işletmenin farklı kültürlerinin harmanlanarak yeni bir örgüt kültürü oluşturulmasıdır. Birleşme sürecinde her iki işletmenin kültürel açıdan güçlü olan yanları birleştirilerek yeni bir kültür ortaya koyulmaktadır. Aşağıda sıralandığı gibi dört tür yaklaşımla örgüt kültürü değişim süreci gerçekleştirilmektedir.¹¹⁶

¹¹⁵ Kaynak, a. g. e. , s.160

¹¹⁶ Sumer Haluk- Pernsteiner Helmut, Şirket birleşmeleri, alfa basım yayım dağıtım, İstanbul, 2004 s. 623

• Saldırgan Yaklaşım

Baskın olan şirketin satın alan şirkete oranla daha küçük ve başarısız olarak değerlendirildiği durumlarda ortaya çıkmaktadır. Amaç satın alınan firmanın kültürel geçmişini tamamen yok sayarak yerine satın alan firmanın örgüt kültürünü benimsetmektir. Ancak, eski kültürü ortadan kaldırmaya çalışırken örgüt için de yabancılaşma eğilimine yol açabilir.

• Uzlaşmacı Yaklaşım

Saldırgan yaklaşıma kıyasla istenilen sonucu elde etmede daha başarılı bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım daha insancıl gözükmektedir. Dışsal bir zorlama olmadan, yeni kültürü, şirket birleşmesinden kaynaklanan şirket değişiminde çatışmaya girmeden sağlayabilir. Fakat gereğinden fazla yumuşak olunursa çalışanlar, yeni kültürü kabullenmeyebilirler.

• Aşındırıcı Yaklaşım

Güçlü olan işletmenin uyguladığı politik bir yaklaşımdır. Amaç işletmeye yeni katılanların dolaylı yollarla yeni örgüt kültürüne adapte olmasını sağlamaktır. Fakat benimsenmeyen modeller çalışanların tepkisine yol açabilir. Bu sebeple çalışanlar tarafından sabotaja uğrayarak zarar görebilir.

• Eğitici Yaklaşım

Bu yaklaşımın amacı, şirket çalışanlarına faydalı olacak eğitim programları düzenleyerek yeni örgüt kültürüne uyum sağlamalarına yardımcı olmaktır. Ancak bu tür eğitim programları, çalışanlar için sadece örgütsel bir öğrenme olarak kalabilir. Bu sebeple çalışanlar tarafından olumsuz karşılanabilir.

Örgütün ihtiyaçlarına göre, birden fazla yaklaşım birlikte uygulanabilir. Şirketteki kültürel değişim bireysel ve grup düzeyinde gerçekleşebilir. Bireysel düzeyde, sürecin başlangıcında bazı çalışanlar yeni örgüt kültürüne uyum sağlayamayacağı için işten ayrılabilirler. Örgütsel düzeyde ise, yapı olarak güçlü olan firma yeni örgüt

kültürünün normlarına uyum sağlayabilecek yeni eleman ve uzmanları işe alarak uyum sürecini kolaylaştırabilir. Bu yaklaşım yüksek maliyetli gözükse de çalışanların yeni kültüre adaptasyonunu kolaylaştırabilir.

3.7.2. Kültür Çatışmaları Ve Önlenmesi

Birleşmelerde yoğun olarak çatışma yaşanmaktadır. İki farklı işletme de, örgüt yapısı ve yönetim tarzları değişmekle birlikte işlerin yürütülme biçimi, değerler, normlar, dil, alışkanlıklarda yer aldığı büyük bir değişim ve kültürleşme sürecinde çatışmanın ortaya çıkması kaçınılmazdır.

Çatışma süreci çalışanlar açısından bakıldığında bu ortamda kazanan ve kaybeden olmak üzere iki grup söz konusudur. Kaybettiğini düşünen çalışanlar saldırıya uğradıkları görüşü ile hemen savunmaya geçerler. Birleşme pazarlığını kazanan taraf ise kendi yönünden endişeler taşıyabilir. Çünkü bu birleşme ile risk almışlardır. Alıştıkları, inandıkları bir takım beklentilerinin değişmesi söz konusudur.

Birleşme süreci öncesinde hazırlıklar tamamlanırken, tüm çalışanlarla genel müdürlerin bir araya gelerek toplantılar yapmaları gerekmektedir. Bu toplantılarda birleşmenin amacı, hedefleri belenen güçlenme, pazar payının artırılması vb. gibi çalışanları endişe içerisine sokmayacak şekilde güncel durumun çalışanlarla paylaşılması çatışmaları önemli ölçüde azaltacaktır.

Birleşme sürecinde insan kaynakları yönetimine önemli ölçüde rol düşmektedir. Özellikle birleşme öncesinde oryantasyon programlarını başlatmaları, yeni insan kaynakları stratejilerini çalışanlara aktarmaları, çalışanların yeni şirket kültürüne uyum sağlamalarını kolaylaştıracaktır.¹¹⁷

¹¹⁷ Sumer- Pernsteiner (Ed.), a. g. e. , s. 626

3.8.ŞİRKET BİRLEŞMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI POLİTİKASI AÇISINDAN KARŞILAŞILAN SORUNLAR

Şirket birleşmelerin de örgüt içerisinde yaşanacak değişimler kaçınılmaz olacaktır. Bu değişim sırasında da dışsal ve içsel olarak problemlerle karşılaşılabilir.

3.8.1. Değişimin Dışsal Nedenlerinden Kaynaklanan Sorunları

Değişimin dışsal nedenlerden kaynaklanan sorunlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.¹¹⁸

Şirket birleşmesinde ki ortaklıktan kaynaklanan globalleşme ve eski şirketin ve elemanların bu konu hakkındaki bilgisizliği

Enformasyonun hızına eski şirketin uyum sağlaması zaman alabilir.

Kalite anlayışında farklılıklar oluşabilir ve zıtlamalara sebep olabilir.

Verimlilik ve etkinlik anlayışı iki şirket için farklı olabilir ve hedef belirlemede zorlanabilirler.

Piyasa ekonomisinin hakimiyeti söz konusu olduğunda yeni şirket bu piyasa koşullarından habersiz olabilir. Eski şirketin deneyimlerinden faydalanması gerekebilir.

Dikkate alınması gereken ekonomik ve politik faktörlerin çoğalması ve çeşitlenmesi sebebi ile birleşen şirket yapısında karmaşıklık yaşanabilir.

Dış çevrede yaşanan bilgi patlamasına karşılık birleşen şirketler kendi içlerindeki problemleri daha hızlı çözmeye gitmeli.

Konjktürel her türlü faktördeki dengesizlik ve belirsizliklerin artışı birleşen şirketlerin belirsizliğini daha da artırabilir

¹¹⁸ Zeynep Düren, A.g.e.,s, 227

Her türlü kaynaktaki artış ve çeşitlenmeler birleşen şirketlerin analiz süresini artırabilir.

Kültürel ve sosyal bilinçlenme ve problemlerin artışı, birleşen şirketlerin oluşan yeni örgüt kültürlerinin uyumunda sorun yaşanabilir.

Ekolojik bilinçlenme ile birleşen şirketler faaliyetlerinde özen göstererek bazı standartları göz ardı etmemelidirler

Birleşen şirketler şirketlerinin gelişimini, uyumunu sağlarken teknolojik gelişmeleri sürekli takip etmeleri gereklidir. Aksi takdirde rekabet yeteneğini kaybedebilir.

İki şirketin birleşiminden uyum sağlarken tüketici ve müşteri beklentileri göz ardı edilmemeli.

İyi işlemeyen iletişim sebebiyle işler aksayabilir, şirket piyasada barınamayabilir.

3.8.2. Değişimin İçsel Nedenlerinden Kaynaklanan Sorunları

Değişimin içsel nedenlerinden kaynaklanan sorunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir.¹¹⁹

Birleşme sonucunda işlerin içeriği ve tanımlarında belirsizlikler yaşanabilir

Profesyonel anlayış olmadığı takdirde iki şirket arasında uyum sağlanamayabilir

İki şirketin yönetim anlayış ve yaklaşımlarındaki farklılıklar

Sorumlulukların artışı ile çalışanlarda motivasyon eksikliği yaşanabilir

¹¹⁹ Zeynep Düren, a.g.e. , s, 227

Ekip çalışmaları yapılamadığı sürece işletme çalışanları arasında çıkacak sorunlar işletmenin ilerleyişini yavaşlatabilir

İletişim sistem ve yöntemlerinin yapılamadığı birleşen şirketlerde işler aksayabilir, çalışanlar arasında, ast – üst arasında kopukluk yaşanabilir. İstenen hedefler anlaşılamadığından gerçekleştirilemeyebilir.

3.9.SİGORTA ŞİRKETLERİNİN BİRLEŞMELERİNDE İŞ İLE PERSONEL ARASINDAKİ UYUMUN SAĞLANMASI

Bu husus işin kendi bölümleri ve esaslarına ayrılarak esaslı bir şekilde analiz edilmesi ve yanı sıra çalışanın nitelikleri ve yeteneklerinden hareketle bu nitelik yeteneklere uygun bir iş bulmadır. Bu aşamada önem verilmesi gereken hususlar İşin Personele Uygunluğunun Sağlanması, Personelin İşe Uyumunun Sağlanması, İş İle Personel Arasında Uyumu Sağlama Aracı Olarak İş Analizleri olarak sıralanabilir.¹²⁰

3.9.1. İşin Personele Uygunluğunun Sağlanması

İşi yapan personelin rahat ve etkili bir şekilde çalışmasını olanaklı kılacak, zaman ve enerji kaybına olanak vermeyecek koşulların varlığına bağlıdır. Uzmanlaşmanın hangi dereceye kadar yürütüleceği, alet ve makinelerin, onları kullanacak beşeri unsurun göz önünde bulundurularak düzenlenmelidir. Bunun yanı sıra belirli bir işi oluşturan faaliyetlerin incelenmesi, lüzumsuz görülenlerin çıkarılması, gerekli olanların basitleştirilmesi, gerekirse sıralarının değiştirilmesi, makine, alet ve malzemenin en iyi şekilde kullanılması gibi fiziksel koşulların insan unsurunun özelliklerine uydurulması gibi sorunlar dikkat edilmesi gereken hususlardır.

İş ve çabaların en az zaman ve enerji harcaması gerektirecek düzenlenmesinde, işyerinin ve iş tezgahlarının ya da aletlerinin insan unsurunun özelliklerine en uygun bir şekilde düzenlenmesinde, gereksiz ve yorucu hareketlerin saptanmasında, çalışma

¹²⁰ Eren Erol, *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, , 1989, s. 190

düzeyinin fiziksel koşullarının düzeltilmesinde mevcut durumun sistematik ve eleştirici bir gözle incelenmesinde, iş etütleri çok büyük fayda ve kolaylıklar sağlayabilir.

3.9.2. Personelin İşe Uyumunun Sağlanması

Personelin işe uyumunun sağlanması, işin gerektirdiği nitelik ve yeteneklere, işi yapan personelin sahip olduğu nitelik ve yetenekler arasında bir uygunluğun bulunmasını, işi yapan personelin işinden tatmin olması ve işinde daha verimli çalışması ile ilgili faaliyetleri kapsamaktadır.

İşin kalitesinde bozukluk, moral ve verimin düşük olması, huzursuzluk anlaşmazlık, işbirliği isteksizliği ve tatminsizlik gibi hususlar, personelin işe uyum sağlamadığını açıkça ortaya koyan göstergelerdir. Personelin işe uyumunu işletme dışı ve işletme içi etmenler olarak iki grupta incelenebilir. Bireylerin nitelik ve yeteneklerine, karakter ve tutkularına uygun bir meslek seçmeleri işletme dışı etmen olarak değerlendirilebilir. Bunun yanı sıra, yan etmenler olarak bireylerin sosyal yaşamlarının da işe uyum sağlamalarında olumlu veya olumsuz etkileri olabilir.

Ücret sistemi, gözetim gibi hususları da içine alan personel faaliyetlerinin bütünü personelin işe uydurulmasını sağlamaya yönelmiştir. Bireylerin nitelik ve yeteneklerine göre personel seçimi ve yerleştirme ya da işten ayırma ve yön verme eğitimi, personelin işe uyumunu sağlamaya yönelik çok çeşitli personel yönetimi önlemlerinin başında yer alır. Seçim işlemi ne kadar dikkat ve özenle yapılırsa yapılsın, seçilen personel ne kadar nitelikli ve yetenekli olursa olsun, yabancısı olduğu fiziksel ve sosyal çevreye uyumu için bazı önlemlere ihtiyaç duyulur.

Yeni işe alınan personel, belirli bir süre, sosyal ve fiziksel çevreye uyum sağlayamaması sebebi ile kendinden beklenen performansı gösteremeyebilir. Ayrıca yeni personelin işe ilk girdiği günlerde gördüğü muamele sonucunda edindiği intibalar, moralini etkileyebileceği gibi iş arkadaşlarına, üstlerine karşı olan tutumuna da büyük ölçüde etki edebilir. İşe yerleştirme, boşaltma ve yöneltme eğitimi yeni personelin işe uyumunu kolaylaştırır ve hızlandırır. Böylece personelin kısa zaman da performansını olumlu yönde etkileyebilir. Personelin işe uyumunu sağlamak için yönetim ve

yöneticiler çeşitli maddi ve manevi yöntem ve özendirme yollarına başvurarak yeni personelin işe uyumunu hızlandırabilir.

3.9.3. İş İle Personel Arasında Uyumu Sağlama Aracı Olarak İş Analizleri

Belirli birtakım faaliyetlerin gerçekleşmesi, üretimi önceden belirlenmiş standartlara ve ölçülere dayanmaktadır. Standartlaşma, aynı veya birbirine benzer işlerde uyuma ve bazı kolaylıklar sağlamaktadır. Bazı analizler sonucunda, ortaya koyulan kesin standartlar sayesinde aynı ve benzer iş yapan her personelin ne yapması gerektiği biçimsel olarak belirlenebilir. İşler açık ve net bir şekilde tanımlandığında, ilgili olan bireyler bunu rahatlıkla anlayarak uygulayabilirler.

Bir iş hususunda güvenilir bilgileri toplama işlemi iş analizi olarak adlandırılmaktadır. İşin cinsini, kullanılan iş araçlarını, malzemeleri, harcanan zamanı, işin gerektirdiği yetenekleri, tecrübeleri, yetki ve sorumlulukları ve işin hangi koşullar altında yapıldığı iş analizinin içeriğini oluşturmaktadır.

İş analizi ile sağlanan bilgiler insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının etkin ve verimli bir şekilde yerine getirilmesinde fayda sağlamaktadır.¹²¹

3.10. SİGORTA ŞİRKETLERİNİN BİRLEŞMELERİNDE ÖNE ÇIKAN BAZI İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI

Birleşmelerde insan kaynaklarının temel işlevi, ücret yönetiminden işçi-işveren ilişkilerine kadar uzanan geniş bir yelpazede hem kurumun gelişmesine hem de çalışanların bireysel gelişimine fayda sağlamaktadır. Bu nedenle birleşmelerde yaşanacak çatışmaları önlemek ve örgüt uyumunun sağlanması amacı ile üst yönetim ilk aşama da insan kaynakları yönetimi ile işbirliği içerisinde hareket etmesi gerekmektedir.

¹²¹ Şenatalar, a. g. e. , s. 82

Birleşme sürecinin başında yeni oluşan şirkete görev alacak üst yönetim pozisyonlarını değerlendirmek amacı ile her iki örgütün genel müdürleri ve insan kaynakları yönetimi müdürleri ile bir arada değerlendirmeler yapmalıdırlar. Bu şekilde planlar ve seçim kriterlerini ortaya koymaları gerekmektedir. Birleşmelerdeki insan kaynakları uygulamalarını üç başlık altında inceleyebiliriz;¹²²

3.10.1. Seçme Ve Yerleştirme – İşten Çıkarma

Seçme kavramı şirket birleşmelerinde, hem örgüt dışında yeni çalışanın istihdam edilmesi, hem de açık pozisyonlar için mevcut kadro içinden çalışan ve yöneticilerin bu pozisyonlara yerleştirilmesini kapsar.

Birleşmelerde işe yerleştirme sürekli olarak görülen insan kaynakları uygulamalarındandır.

3.10.2. Performans Değerlendirme Ve Yönetimi

Kurumlarda performans değerlendirme genel olarak birey veya grubun işe yönelik güçlü ve zayıf yönlerinin sistematik olarak belirlenmesidir. Performans sadece yetenek, güdü, eğitim gibi bireysel faktörlerin yanı sıra iş arkadaşları, nezaret biçimi, örgütün politika ve stratejileri, ekonomik faktörler ile dış çevre koşullarının etkileri çerçevesinde değerlendirilmektedir.

Performans değerlendirme birleşme işleminin gerçekleşmesinden sonra yılda iki kez uygulanması gerekebilir. Bu sayede yöneticilerin çalışanlara, gruptaki sorunları ortaya çıkarmalarında yardımcı olabilir. Birden fazla kaynaktan oluşan performans değerlendirme teknikleri, değerlendirilen çalışana ve yöneticisine zengin bir geri bildirim sağlayabilir. Birleşme sonrasında örgüt hedefleri ile personelin hedefleri arasında entegrasyon sağlanmasına yardımcı olabilir.

¹²² Sumer Haluk- Pernsteiner Helmut, A. g. e. , s.631

3.10.3. Eğitim- Oryantasyon-Gelişim Programları

Şirket birleşmelerinde eğitim ihtiyacı daha fazla öne çıkmaktadır. Kurumların kaynaklarını optimal düzeyde kullanabilmeleri için öncelikle birleşme sürecinde eğitim ihtiyaçları belirlenerek personelin eğitim programlarından maksimum düzeyde faydalanması sağlanabilir. Şirketin büyümesi ile personelin gelişimi arasındaki temel ilişkisini önemseyen örgütler kapsamlı bir ihtiyaç analizinden yola çıkarak eğitim programları düzenleyebilirler. Eğitimin öğrenme ile bağlantısı, öğrenmenin performans ne ölçüde etki ettiği ölçülebiliyor ise eğitim amacına ulaşmış demektir.

Birleşme sürecinin tamamlanmasından sonra personelin yeni örgüte ve örgüt kültürüne kısa zamanda uyum sağlayabilmeleri için oryantasyon programları hazırlanmalıdır. Üst yönetim liderlerinin bu programa katılarak işletmenin misyonu, değerleri, stratejileri ve personelin beklentileri gibi konuların personel ile paylaşılması yeni örgüte ve kültüre uyum süresini kısaltabilir. Şirkette kalması gereken kilit personel ise kariyer planlamaya yönelik, eğitim ve kişisel gelişim programlarına yönlendirilir.

4. BÖLÜM: ŞİRKET BİRLEŞMELERİNİN İNSAN KAYNAKLARI POLİTİKASINA ETKİSİNE YÖNELİK ÖRNEK ÇALIŞMA

Bu bölümde şirket birleşmelerinin insan kaynakları politikasına etkisine yönelik model çalışmaya yer verilecektir. Model çalışma Aviva Sa Emeklilik ve Hayat A.Ş. şirketinde yapılmıştır.

4.1. MODELİN KONUSU VE AMACI

Sigorta şirketlerinin büyüme isteği, sinerji yoluyla elde edilecek ölçek ekonomisi, yönetsel kazançlar ve vergi kazançları gibi nedenlerden dolayı birleşme yoluna gitmesi kapsamında Aviva Emeklilik ve Hayat ve Ak Emeklilik A.Ş. 'nin birleşme nedenleri, birleşmenin gerçekleşmesi ve sonrasında işletmelerin insan kaynakları yönetimi departmanlarında çıkan sorunlar ve bunların çözüm önerileri, uygulamanın konusunu oluşturmaktadır.

Globalleşme ile birlikte hızlanan uluslararası rekabetin şirketlere dayattığı bir boyut da şirket birleşmeleridir. Hızlı bir değişimin yaşandığı günümüzde şirketler, yoğun rekabet koşulları altında varlıklarını devam ettirebilmek, kar elde edebilmek, büyüyerek gelişebilmek, makroekonomik trendleri yakalayabilmek gibi nedenlerden dolayı, artan bir şekilde yerli ve uluslararası birleşme yollarına gitmektedirler. Çeşitlendirme ve yoğunlaşma gibi farklı biçimlerde ortaya çıkan birleşmelerin farklı süreç ve sorunlar barındıracağı açıktır. Yoğunlaşma, biçimindeki birleşmede iki ayrı şirketin yönetim kadrosu oluşturması, kadroların yarısının tasfiye olması sonucunu doğuracağından tatminsizlik düzeyi çok yüksek olacaktır.

Şirket birleşmelerinde, insan kaynağı ile ilgili sıkıntıların yaşanması dikkate alındığında, insan kaynakları uyum konularına yeterinde eğilim gösterilmemesinden kaynaklandığı söylenebilmektedir. Oysa, insan kaynakları yönetiminin, işe alma yerleştirme, eğitim geliştirme, performans değerlendirme, ücretlendirme ve ödüllendirme gibi işlevleri ile sahip olunan teknik, yönetsel ve davranışsal boyutları, örgütün stratejik tercihleriyle yakından ilgilidir. Bu nedenle; birleşmelerde şirket stratejik planları ile

insan kaynakları strateji ve uygulamalarının uyumunun sağlanması gerekmektedir. Bu nedenle insan kaynakları yönetiminin birleşme sürecinin her aşaması ile entegre bir biçimde çalışmasının gereği ve önemi ortaya çıkmaktadır. İşletme genelinde yeniden yapılanma sürecini başlatacak olan birleşme sürecinde, taklit edilemeyecek tek varlık olan ve şirketler arası rekabeti belirleyen insan faktörü birleşme sürecinin başarısını doğrudan etkileyecektir. Birleşme sürecindeki değişimi gerçekleştirecek olan da bu değişiklikleri benimseyip uygulayacak olan da insan faktörüdür. Bu nedenle birleşme sürecinin başından sonuna kadar tüm aşamalarda insan faktörü ve yönetimi çok önemlidir.

Sigorta şirketlerinde ki birleşmelerin başarısında insan kaynakları yönetiminin stratejik bir faktör olarak belirlediği ve insan kaynakları yönetiminin birleşme sürecinde etkin bir rol oynamasının oldukça önem arz ettiği söylenebilir. Bu düşünceden hareketle, çalışmamızın amacını ‘ birleşme sürecinde ki belirsizliğin ve yaşanacak sorunların başarılı bir şekilde çözümlenmesinde stratejik insan kaynakları yönetiminin önemini belirlemesi’ olarak ifade edebiliriz.

Araştırmamızda birleşme sonucu oluşan iki koşul açısından da değerlendirme yapılmaktadır. Koşullardan biri; Artan rekabet ve küreselleşmenin etkisiyle, büyümek, rekabette üstünlük elde etmek, pazar paylarını artırmak gibi nedenlerle gerçekleştirilen şirket birleşmeleri, her iki kurumun çalışanları tarafından dirençle karşılanır. Şirket içerisindeki belirsizlik karşısında özellikle satın alınan şirketin çalışanlarının gösterdiği direncin daha fazla olması. Diğer bir koşul ise; Her iki şirket çalışanları da, dirençle karşılanan şirket birleşmesinin başarılı bir şekilde sonuçlandırılması için stratejik insan kaynakları yönetiminin etken olduğuna inanılmasıdır.

4.2. MODELİN EVRENİ VE VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Uygulama konusunu oluşturan Aviva Emeklilik ve Hayat ile Ak Emeklilik A. Ş. ‘ nin birleşmesi Türkiye çapında faaliyet gösteren sigorta şirketleri olduğu için Genel Müdürlük bünyesindeki belirli birimler bünyesinde bulunan birimleri kapsamına almaktadır.

Aviva Hayat ve Emeklilik A. Ş ile Ak Emeklilik A.Ş.'nin birleşmesinin incelenmesi, birleşme sürecindeki insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve sonuçlarına yönelik tespitler yüz yüze yapılan görüşmelerden elde edilmiştir. Bununla birlikte yazılı dökümanlardan, gazete, dergi ve resmi internet sayfalarından elde edilen haberlerden, kurum işletme kayıtlarından yararlanılmıştır. Bu uygulama sırasında, genel müdürlükteki çalışan ve yöneticiler ile yüz yüze iletişim kurularak, bilgi edinilmiştir.

4.3. MODELİN SINIRLILIKLARI

Uygulama birleşmenin finansal, ekonomik, hukuki boyutundan ziyade insan kaynakları yönetimi boyutunun araştırılmasına yönelik tasarlanmıştır. Bu nedenle uygulamamızda genel yönetim yapısı ve insan kaynakları yönetimi üzerinde durulmuştur. Görüşülen kişilerin kimlikleri istekleri üzerine gizli tutulmuş olup şirket prensipleri ve rekabet gereğince bazı konularda sınırlama söz konusudur. Araştırmanın örnek iki şirket üzerinde gerçekleştirilmiş olması nedeniyle elde edilen verilere göre eksik genelleme imkanı olduğu için dış geçerlilik düşük olacaktır.

Şirket birleşmeleri kağıt üzerinde birkaç ay gibi kısa bir sürede gerçekleştirilebilir; ancak birleşmenin insan boyutunun ve sonuçlarının gözlenmesi uzun zaman alan bir süreçtir. Aviva Emeklilik ve Hayat A.Ş. ile Ak Emeklilik A.Ş. 'nin birleşmesi de insan kaynakları tarafından birleşmenin planlama, uyumlaştırma aşamalarında gerçekleştirdiği kültür uyumu, ücret uyumlaştırılması gibi uygulamaların işletme içerisinde yaratmış olduğu etkilerinin incelenmesi ancak görüşmenin yapıldığı tarihe kadar olan süre ile sınırlıdır. Kuşkusuz süreç devam etmektedir ve birleşme sonuçlarının sağlıklı bir biçimde değerlendirilmesi için zamana ve başka çalışmalara gereksinim vardır.

4.4. MODELE İLİŞKİN BULGULAR

AvivaSA Emeklilik ve Hayat A.Ş. Türkiye' de Genel Müdürlük İstanbul şehrinde Anadolu yakasında bulunmaktadır. Genel Müdürlük bünyesinde Lojistik ve Satın alma, Teknik Operasyon, İç Denetim, Planlama ve Proje Uygulama, Teknolojik Yönetim, Aktüerya, Muhasebe ve finansman, Hukuk, operasyonel Risk ve Kalite uyum, Müşteri memnuniyet merkezi, Acente ve Diğer Kanallar, Kurumsal Projeler, Bankadan

Satış, Direkt Satış, Pazarlama, İş Geliştirme, Ürün ve Satış Geliştirme ve İnsan Kaynakları departmanlarından oluşmaktadır. Uygulamanın bu kısmında Birleşmeden önce her iki sigorta şirketi hakkında genel bilgi verilecektir ¹²³

• Aviva Hayat ve Emeklilik A.Ş

Aviva plc. 31 Aralık 2006 tarihi itibarıyla dünyanın beşinci büyük sigorta grubudur. İngiltere'nin en büyük sigorta hizmetleri sağlayıcısıdır. Avrupa'da hayat ve emeklilik ürünleri sunan lider kuruluşlardandır. Asya, Avustralya ve ABD'de uzun dönemli tasarruf pazarında hızla büyümektedir. İngiltere menşeli en büyük fon yöneticisidir. Prim ve satış geliri (31 Aralık 2007 itibarıyla) 49,2 milyar İngiliz Sterlini'dir. Yönettiği varlık değeri 364 milyar İngiliz Sterlini'dir (31 Aralık 2007 itibarıyla). Dünya çapında 57 bin çalışanı ve 45 milyon civarında müşterisi bulunmaktadır. 27 ülkede faaliyet göstermektedir. Yaklaşık 623 bin hissedarı olup bunların yaklaşık yüzde 97'si Aviva hisselerinin yüzde 9'una sahip olan bireylerdir. Grup, Mayıs 2000'de CGU ve Norwich Union'ın birleşmesi ile oluşmuştur ve Temmuz 2002'den beri Aviva olarak anılmaktadır. CGU, 1998'de Commercial Union ve General Accident'ın birleşmesiyle oluşmuştur. Kurucu şirketleri ile Aviva, 300 yılın üzerinde bir geçmişe sahiptir. Aviva; hayat, elementer ve sağlık sigortası ürün ve hizmetlerini İngiltere'de Norwich Union markası altında satmaktadır.

• Ak Emeklilik A.Ş

28 Nisan 1960 tarihinde idare merkezi Adana'da ve iş merkezi İstanbul'da olmak üzere, Sabancı Grubu şirketlerine hizmet vermek amacıyla kurulan Aksigorta A.Ş., bugün İstanbul 1, İstanbul 2, İstanbul 3, Kurumsal, İzmir, Adana, Ankara, Samsun, Bursa ve Antalya'daki on Bölge Müdürlüğü, Denizli, Diyarbakır ve Trabzon Temsilcilikleri, tüm yurda yayılmış 688 Akbank şubesi ve 1.314 serbest acente ağıyla hayat-dışı branşlarda sürekli artan pazar payıyla lider sigorta şirketlerinden biridir.

20 Kasım 1961 tarihinde idare ve iş merkezlerini İstanbul İstiklal Caddesi'ndeki binasında birleştiren Aksigorta, 1970 yılında İzmir Bölge Müdürlüğünü ve daha sonra 1985 yılında Ankara, 1986 yılında da Adana Bölge Müdürlüklerini hizmete açmıştır. 1981 yılında banka sigortacılığına geçiş sağlanmıştır.

¹²³ Özlem Guray Yaver, Şirket Konulu Kişisel Görüşme, Ümraniye, 2009

4.5. İKİ SİGORTA ŞİRKETİNİN BİRLEŞME SÜRECİ

Türkiye'nin önde gelen bireysel emeklilik ve hayat sigortası şirketi olan AvivaSA Emeklilik ve Hayat A.Ş., 31 Ekim 2007 tarihinde AK Emeklilik A.Ş. ile Aviva Hayat ve Emeklilik A.Ş. şirketlerinin birleşmesiyle kuruldu. Sabancı Holding bünyesindeki Ak sigorta iştiraklerinden AK Emeklilik ile İngiliz sigorta devi Aviva plc'nin Türkiye'deki şirketi Aviva Hayat ve Emeklilik'in birleşme anlaşması 8 Haziran 2007'de kamuoyuna duyuruldu.

2008 yılı ile birlikte AvivaSA Emeklilik ve Hayatın ilk tam faaliyet yılını da tamamlamış oldu. AK Emeklilik ve Aviva Hayat ve Emeklilik' in hayat sigortacılığı ve bireysel emeklilik alanlarındaki deneyim ve birikimini 31 Ekim 2007'de aynı çatı altında birleştiren AvivaSA Emeklilik ve Hayat, kurucuları olan Aviva International Holdings Limited ve Sabancı Holding'in, Türkiye'deki bireysel emeklilik ve hayat sigortası sektörüne duydukları güvenin bir sonucu olarak doğmuştur.¹²⁴

İki büyük kuruluş, Türkiye'nin potansiyellerini göz önünde bulundurarak, kârlı büyüme ve müşteri odaklı ürün ve hizmetlerin sunulması prensipleriyle en uygun birlikteliği oluşturmuşlardır. Bu birliktelikten Türkiye'nin bireysel emeklilik alanındaki lider şirketi doğmuş ve pazar dengeleri değişmiştir. AvivaSA bugün Bireysel Emeklilik Sistemi'nde toplanan fonların %22,56'sı ile büyük bir sorumluluğu temsil etmektedir. 2008 yılı, entegrasyon süreciyle birlikte teknoloji alanındaki altyapı yatırımlarını tamamlamaları, aynı zamanda güçlenerek liderliği devam ettirmeleri ve sektördeki konumunu koruduğu bir yıl olarak değerlendirilmektedir. AvivaSA entegrasyonunun sağlıklı bir şekilde gerçekleşebilmesi için hem Aviva'dan hem de AK Emeklilik' ten en üst seviyede yönetim desteği ve katılımı sağlanmıştır. İki şirketin de en iyi uygulamaları ve sistemleri seçilerek AvivaSA' nın operasyonlarına adapte edilmiş kısa bir zaman diliminde çok iyi yönetilen bir entegrasyon çalışması başarıyla tamamlanmıştır. Bu süreç sonunda, köklü ve değişmez değerlerini muhafaza eden yeni bir kurumsal kültürün kucakladığı yetkin ekibi, teknolojik altyapısı ve çoklu dağıtım kanallarıyla kusursuz bir hizmet platformundan müşterilerine erişme imkanına kavuşmuştur. Krizle var olmayı öğrenmek Dünya 2008'in ikinci yarısından itibaren etkisini artırmaya başlayan bir ekonomik krizle sarsılmaktadır. 2007 yılında ABD'de konut kredileri krizi olarak başlayan kaos, halka genişleyerek küresel finansal sistem krizine ve daha sonra da

¹²⁴ Eda Ural, Birleşme Süreci Konulu Kişisel görüşme, Ümraniye, 2009

büyük ölçekli finans kuruluşlarının iflasıyla bir güven bunalımına dönüşmüştür. Krizin büyük ölçüde sorumlusu konumundaki gelişmiş ülke merkez bankaları faiz indirimi, likidite artırma gibi krizin etkisini azaltma yolunda bir dizi önlemler olsa da küresel ölçekte bir ekonomik daralmayla karşı karşıya kalmıştır.¹²⁵

4.6. İKİ ŞİRKETİN BİRLEŞME SEBEBİ

Birleşmenin en büyük motifi, birleşme öncesinde Türkiye Bireysel Emeklilik Sistemi' nin iki büyük oyuncusu olan Ak emeklilik ile Aviva Hayat ve Emeklilik' in ortak stratejik beklentilerinin buluşmasıdır. Ak Emeklilik, doğrudan satış gücü çok yüksek olan Aviva Hayat ve Emeklilik ile; Aviva Hayat ve Emeklilik ise banka dağıtım kanalına sahip olan Ak emeklilik ile birleşmiş ve sonuçta pazarda liderliğini sürdüren ve karlılığa odaklanmış AvivaSA Emeklilik ve Hayat doğmuştur. Kısaca bu birleşme benzersiz bir çoklu dağıtım kanal yapısına sahip bir şirket oluşturmuştur.¹²⁶

4.7. BİRLEŞME SONRASINDA ŞİRKETLERİN HİSSE DAĞILIMI

Şirket'in birleşme sonrası hisselerinin %49,83'ü Aviva International Holdings Limited (Aviva International), %49,83'ü Aksigorta A.Ş. , %0,34'ü ise gerçek kişi ortaklara aittir. Hesap dönemi içerisinde şirket sermayesinde ve ortaklık yapısında herhangi bir değişiklik olmamıştır. 31 Aralık 2008 tarihi itibarıyla başlıca hissedarlar ve sermaye yapısı yukarıda belirtilmiştir.

Tablo 5: AvivaSa Emeklilik Ve Hayat A.Ş.' nin Hisse Dağılımı

Şirket Adı	Pay Oranı	Pay Tutarı
AVIVA PLC	% 49, 83	17.830.354 TL
AK EMEKLİLİK	% 49, 83	17.830.354 TL
DİĞER	% 0, 34	118.489 TL
NOMİNAL SERMAYE		35.779.197 TL

¹²⁵ AvivaSA Emeklilik ve Hayat A.Ş., Pazarlama Konulu Eğitim Notları, Ümraniye, 2009

¹²⁶ Yüksel Şişe, Birleşme Nedeni konulu Kişisel görüşme, Ümraniye, 2009

Kaynak: Eda Ural, AvivaSA Emeklilik ve Hayat A. Ş. Ortaklık Yapısı konulu kişisel görüşme, Ümraniye, 2009

4.8. BİRLEŞME SONRASINDA ŞİRKET FALİYET RAPORUNUN DEĞERLENDİRİLMESİ

Rapor dönemi dahil iki yıllık döneme ilişkin özet finansal bilgiler aşağıda ki gibidir ;¹²⁷

Finansal Göstergeler TL	2007	2008
Toplam Prim ve Katkı Payı Üretimi	652.938.000	708.669.879
Toplam Teknik Kâr	-20.801.745	-30.296.168
Toplam Aktifler	1.801.568.515	2.161.297.803
Ödenmiş Sermaye	35.779.197	35.779.197
Öz kaynaklar	70.780.292	71.961.683
Net Mali Gelir	5.617.176	19.081.615
Vergi Öncesi Kâr	-15.184.569	-11.214.553

Başlıca Rasyolar (%)

Teknik Kâr/Prim ve Katkı Payı Üretimi	-3,19	-4,28
Vergi Öncesi Kâr/Toplam Aktifler	-0,84	-0,52
Vergi Öncesi Kâr/Öz kaynaklar	-21,45	-15,58
Prim ve Katkı Payı Üretimi/Toplam Aktifler	36,24	32,77
Öz kaynaklar/Toplam Aktifler	3,93	3,33

	2007	2008	Değişim
Hayat Sigortacılık Primi ve Katkı Payı Üretimi	652.938.000	708.669.879	%8,5
Bireysel Emeklilik Katkı Payı Üretimi (Brüt)	491.851.045	558.155.926	%13,5
Prim Üretimi	161.086.955	150.513.952	%-6,6
Hayat	154.421.694	136.978.680	%-11,3

¹²⁷ http://www.avivasa.com.tr/tr/hakkimizda/faaliyet_raporlari.aspx, (25. 04. 2009)

Hayat Dışı	6.665.261	13.535.272	%103,1
Hayat Matematik Karşılığı	507.997.634	551.578.239	%8,6
Emeklilik Fon Büyüklüğü	1.130.189.695	1.440.401.542	%27,4
Öz kaynak	70.780.292	71.961.683	%1,7
Aktif Toplamı	1.801.568.515	2.161.297.803	%20,0
Teknik Bölüm Dengesi	-20.801.745	-30.296.168	%45,6
Yatırım Gelirleri (Net)	8.405.107	19.815.553	%135,8
Diğer Gelir ve Giderler (Net)	-2.787.931	-733.938	%-73,7
Faaliyet Giderleri	-89.862.767	-146.713.963	%63,3
Vergi Öncesi Kâr/Zarar	-15.184.569	-11.214.553	%-26,1

Şirket, 31 Ekim 2007 tarihinde AK Emeklilik ile Aviva Hayat ve Emeklilik' in birleşmesiyle kurulmuştur. Bu nedenle veriler iki yıllık hazırlanmış olup, 2007 yılı verileri 10 aylık Ak Emeklilik ve 2 aylık AvivaSA verilerini içermiştir.

4.8.1. Faaliyetler İle Faaliyet Sonuçlarını İçeren Özet Bilgi

31 Aralık 2008 tarihi itibarıyla, T.C. Merkez Bankası tarafından belirlenen döviz alış kuruna göre Türk Lirası, ABD Doları ve Euro karşısında 31 Aralık 2007 tarihinde geçerli kurlar ile karşılaştırıldığında, sırasıyla, yaklaşık %29.8 ve %25.2 oranında değer kaybetmiş olup; aynı dönem için Devlet İstatistik Enstitüsü Türkiye Geneli Toptan Eşya Fiyatları Endeksine göre enflasyon oranı %10.06 olarak gerçekleşmiştir.

2008 faaliyet yılı sonunda Şirket'in ödenmiş sermayesi 35,779,197TL olup, öz kaynak büyüklüğünde 71,961,683 TL ye ulaşmıştır. Aktif büyüklüğünde ise 2008 yıl sonunu 2,161,297,803TL olarak kapatmıştır. Şirket'in cari varlıklar toplamı 699,459,821TL, kısa vadeli yükümlülükler toplamı 94,971,959 TL, sigortacılık teknik karşılıkları ise 587,705,513 TL'dir. Emeklilik faaliyetleri ile fon büyüklüğü 1,440,401,542TL'dir.¹²⁸

¹²⁸ Avivasa Emeklilik ve Hayat A. Ş. , T.C. Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı için hazırlanan rapor konulu Eğitim Notları, Ümraniye, 2009

Şirket'in genel teknik bölüm zararı 30,296,167 TL olarak gerçekleşirken, hayat teknik zararı 62,089,585TL, hayat dışı teknik zararı 3,060,867 TL, emeklilik teknik bölüm karı ise 34,854,284 TL olmuştur. Yatırım gelirleri (net) 19,815,553TL, olağan ve olağandışı faaliyetlerden gelir ve karlar ile gider ve zararlar ise (733,938) TL olmuştur. Şirket tüm faaliyetlerinin sonucunda 2008 yılını 11,214,553TL net zarar ile kapatmıştır.

Hayat branşına ait TL Sigortalı ve TL Sermayedar menkul kıymet portföyleri 2008 yılı sonunda, sırasıyla, 220,315,101TL ve 62,731,785TL tutarında olup, ABD Doları Sigortalı ve Sermayedar portföyü sırası ise 2008 yılı sonunda 137,612,558TL ABD Doları (208,111,472TL) ve 13,149,513 ABD Doları (19,886,009 TL) olup, Euro Sigortalı portföyü ise yine 2008 yılı sonunda 2,293,179 Euro (4,909,238 TL)'ya ulaşmıştır.

31 Aralık 2008 tarihi itibarıyla Şirket Bireysel Emeklilik Fon büyüklüğünde 1,440.4 milyon TL ve %22.6'lık pazar payı ile sektörde 1. sırada yer almaktadır. Şirket'in BES katılımcı sayısı 26 Aralık 2008 tarihli EGM verilerine göre 278,776 adet olup, katılımcı sayısı pazar payı %16 olarak gerçekleşmiştir. Hayat branşın da 137 milyon TL ve %8,7'lik Pazar payı ile sektörde 3. sırada yer almaktadır.

4.8.2. Teknik Hesapların Doğrulukları Ve Bunların Değerlendirilmesi, Kazanılmamış Primler Karşılığı

31 Aralık 2007 tarihi itibarıyla, kazanılmamış primler karşılığı yürürlükte bulunan yıllık hayat sigortaları ile süresi bir yılı aşan birikim priminin de alındığı hayat sigortaları için tahakkuk etmiş primlerden, komisyonlar ile gider payları ve varsa birikime kalan kısım düşüldükten sonra kalan tutarın ertesi yıla sarkan kısmından oluşmuştur. Yıllık ve birikimli hayat sigortaları için, kazanılmamış primler karşılığı dönem sonu itibarıyla tahakkuk etmiş net primler üzerinden gün esasına göre ayrılmıştır.

Teknik Karşılıklar Yönetmeliği'nin 5 inci maddesine göre, Kazanılmamış Primler Karşılığı 1 Ocak 2008 tarihinden itibaren yürürlükte bulunan sigorta

sözleşmeleri için tahakkuk etmiş primlerin, herhangi bir komisyon veya diğer bir indirim yapılmaksızın brüt olarak gün esasına göre ertesi hesap dönemi veya dönemlerine sarkan kısımdan oluşmaktadır. Buna göre şirket, 2007 yılı içerisinde tanzim edilen kazanılmamış primler karşılığına konu olan tüm poliçeler için komisyonlar düşüldükten sonra kalan tutar üzerinden Kazanılmamış Primler Karşılığı ayırmış 2008 yılı için ise komisyonlar düşülmeksizin Kazanılmamış Pirimler Karşılığı ayırmaya başlamıştır. Aynı yönetmeliğin 5 inci maddesinin 5 inci fıkrasına göre; aracılara ödenen komisyonlar, reasüröre devredilen primler nedeniyle alınan komisyonlar, üretim gider payları ile bölüşmesiz reasürans anlaşmaları için ödenen tutarların gelecek dönem veya dönemlere isabet eden kısmının ertelenmiş gelirler ve ertelenmiş giderler hesapları ile diğer ilgili hesaplar altında muhasebeleştirileceği hükmü amirdir. 31 Aralık 2008 tarihi itibariyle hesaplanan ertelenmiş komisyon geliri tutarı 219,908 TL olup gelecek aylara ait gelirler ve gider tahakkukları hesabına kaydedilmiştir. 31 Aralık 2008 tarihi itibariyle hesaplanan ertelenmiş komisyon gideri tutarı ise 6,350,343 TL olup gelecek aylara ait giderler hesabına kaydedilmiştir.

• ***Devam eden riskler karşılığı***

Teknik Karşılıklar Yönetmeliği'nin 6' ncı maddesine göre, sigorta sözleşmesinin süresi boyunca üstlenilen risk düzeyi ile kazanılan primlerin zamana bağlı dağılımının uyumlu olmadığı kabul edilen sigorta branşlarında, ayrıca kazanılmamış primler karşılığının şirketin taşıdığı risk ve beklenen masraf düzeyine göre yetersiz kalması halinde ayrılmaktadır. Şirket'in 31 Aralık 2008 ve 2007 tarihleri itibariyle ayırması gereken karşılık tutarı doğmamıştır.¹²⁹

• ***Muallak hasar ve tazminat karşılığı***

Dönem sonu itibariyle Şirket'e bildiri yapılmış ve inceleme safhasında olup bedeli ödenmemiş hasar dosyalarıyla ilgili tüm yükümlülükler için ayrılan karşılıktır. Muallak hasarlar karşılığı, eksper raporlama veya sigortalı ve eksperin ilk değerlendirmelerine uygun olarak belirlenmektedir. Muallak hasarlar, gelir tablosunda hayat dışı ve hayat teknik giderler altında Muallak Hasarlar Karşılığında Değişim

¹²⁹ Avivasa Emeklilik ve Hayat A. Ş. , a. g. e. , 2009

hesabında reasürör payı ve devreden kısım düşülmüş olarak yansıtılmaktadır. Şirket ayrıca, Hazine Müsteşarlığı'nın ilgili yazıları çerçevesinde gerçekleşmiş ancak rapor edilmemiş hasar ve tazminat bedelleri için muallak hasar karşılığı ayırmaktadır. Gerçekleşmiş ancak rapor edilmemiş hasar ve tazminat bedelleri için muallak hasar karşılığı geçmiş dönemlerde gerçekleşmiş ancak rapor edilmemiş hasar ve tazminat bedellerinin çeşitli istatistiksel modellere dayanılarak net konservasyon primlerine oranlanması yolu ile hesaplanmıştır. Gerçekleşmiş ancak rapor edilmemiş hasar ve tazminat bedelleri için ayrılmış olan muallak hasar karşılığı 31 Aralık 2008 tarihi itibarıyla 2,412,156 TL'dir.

Teknik Karşılıklar Yönetmeliği'ne göre, cari hesap dönemi muallak tazminat karşılık tutarı, Hazine Müsteşarlığı'nın 29 Kasım 2007 tarihli ve 2007/24 sayılı Genelgesi ile uygulama esasları belirlenen aktüeryal zincir merdiven metodu ile bulunan tutardan küçük olamaz. Bu kapsamda Şirket, 31 Aralık 2008 tarihi itibarıyla hesaplanan muallak hasar ve tazminat karşılığı tutarını aktüeryal zincirleme metodu kullanarak hesaplanan tutar ile karşılaştırmış ve ilave 609,449 TL karşılık ayrılmıştır. Söz konusu karşılık hesaplanırken, geçici madde göz önünde bulundurularak aktüeryal zincir metod sonucu çıkan karşılığın %80'i ile karşılaştırma yapılmıştır. Sigorta şirketleri Hazine Müsteşarlığı'nca belirlenen esaslar çerçevesinde her hesap yılı sonunda branşlar itibarıyla muallak tazminat karşılığı yeterlilik tablosu düzenlemek zorundadır. Bu tablo sigorta şirketlerinin ayırdığı muallak tazminat karşılığının, bu karşılıkların konusu olan dosyalar için fiilen ödenmiş olan hasar ve tazminatlar toplamına oranını gösterir. Bu oranın, cari hesap dönemi hariç olmak üzere, son beş yıllık ortalamasının %95'in altında olması halinde, cari hesap döneminde bu oran ile %95'in altında kalan kısmı arasındaki fark için muallak hasar ve tazminat karşılığı yeterlilik farkı hesaplanıp kayıtlara yansıtılmaktadır. Şirket, muallak tazminat karşılığı yeterlilik tablosunu 31 Aralık 2008 tarihi itibarıyla düzenlemiş ve yeterlilik farkı çıkmamıştır.

●*Hayat matematik ve kar payı karşılıkları*

Yürürlükte bulunan her bir poliçe için, tarifedeki teknik esaslara göre ayrı ayrı hesaplanan aktüeryal matematik karşılığı tutarı Şirket'in sigortalılara olan toplam yükümlülüğünü ifade etmektedir. Hayat branşı poliçeleri üzerinden Şirket'in gelecekte ödemeyi taahhüt ettiği tazminatlar için ayrılan matematik karşılık, ölüm istatistikleri

dikkate alınarak aktüerlerce, Hazine Müsteşarlığı'nın onayladığı teknik esaslar çerçevesinde hesaplanmaktadır. Bu karşılıkların yatırım faaliyetlerinde kullanılması sonucu elde edilen gelirler, poliçe sahiplerine dağıtılmak üzere hayat kar payı karşılığı olarak ayrılmaktadır. Şirket'in 31 Aralık 2008 tarihi itibariyle hesapladığı hayat matematik ve kar payı karşılıkları aktüer tarafından onaylanmıştır.

Şirket'in, birim fon değerli fonlarında yazılan poliçelere ait hayat matematik karşılıkları T.C. Hazine Dış Ticaret Müsteşarlığı'nın 14 Ocak 1993 ve 12 Eylül 1996 tarihlerinde onayladığı TL ve USD kar payı teknik esaslarına göre günlük olarak değerlendirilmektedir. Sigortalıya ait yatırımların geliri, günlük olarak tahakkuk eden faiz yöntemi ile ilgili yatırım aracının geliri olarak dağıtılmaktadır. Şirket'in diğer fonlarında yazılan birikimli poliçelere ait hayat matematik karşılıkları için T.C. Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı Sigortacılık Genel Müdürlüğü'nün 1 Kasım 1999 tasdik tarihli Kar Payı Teknik Esaslarına ve Hayat Sigortaları Yönetmeliğine göre Günlük Kar Payı Sistemi uygulanmaktadır. TL, USD ve EURO yatırım araçlarının günlük getirilerine göre hesaplanan kar payı oranlarına göre hesaplanan kar payı değerleri günlük olarak sigortalı hesaplarına yansıtılmaktadır.

• *Dengeleme karşılığı*

5684 sayılı Sigortacılık Kanunu'na dayanılarak çıkarılan Teknik Karşılıklar Yönetmeliği'nin 9 uncu maddesine göre, takip eden hesap dönemlerinde meydana gelebilecek tazminat oranlarındaki dalgalanmaları dengelemek ve katastrofik riskleri karşılamak üzere kredi ve deprem teminatları içeren sigorta sözleşmeleri için ayrılmaktadır. Şirket'in 31 Aralık 2008 tarihi itibariyle ayırdığı tutar brüt 189,642 TL olup, net tutarı 187,669 TL'dir.

• *İkrazlar*

Hayat poliçelerinde üç yıllık sürenin dolmasını takiben sigortalı tahakkuk etmiş olan tutarı talep edebilir. Şirket, 3. yılını tamamlamış poliçe sahiplerine, o tarihteki kar paylı birikim tutarının ilgili tarifenin iştirah tablosundaki tutarların belirli bir oranına kadar ikraz imkanı sağlamaktadır.

Şirket, birim esaslı poliçeleri için ikraz faizi uygulamayıp, ikraz geri ödeme tarihindeki birim fiyat üzerinden borç geri ödeme işlemini gerçekleştirmektedir. Bu poliçeler dışındaki birikimli hayat poliçeleri için Şirket ikraz faizi uygulamaktadır. Uygulanan ikraz faiz oranı, yıllık kar payı oranının üzerinde bir oranda belirlenmektedir. Yapılan iştirah ödemeleri gider kaydedilerek ilgili poliçe kapatılmıştır. Kapatılan poliçeye ilişkin olarak ayrılmış olan teknik karşılıklar ise gelir yazılarak kapatılmıştır.

• ***Sigortacılık faaliyetlerinden alacaklar karşılığı***

Şirketlerin geçmiş dönemlerde muaccel olup iki ay içinde tahsil edilemeyen prim alacakları ile ilgili ayırmakla yükümlü oldukları sigortacılık faaliyetlerinden alacaklar karşılığı, 14 Haziran 2007 tarihinde yürürlüğe giren 5684 sayılı Sigortacılık Kanunu'nun ayrılması gereken karşılıklar ile ilgili hükümleri arasında yer almamaktadır. Yeni Sigortacılık Kanunu'na uyum çerçevesinde çıkarılan 4 Temmuz 2007 tarihli Genelge uyarınca şirket söz konusu karşılığın finansal tablolarında muhafaza veya iptal edilmiş şirketlerin insiyatifine bırakmıştır. Şirket 2007 yılına kadar ayırmış olduğu prim alacak karşılığını 12,230 TL olarak hesaplamış ve kayıtlarına yansıtmıştır. 31 Aralık 2007 tarihi itibariyle söz konusu karşılık iptal edilmiştir. 31 Aralık 2008 tarihi itibariyle Şirket'in ayırdığı yeni bir karşılık bulunmamaktadır.

• ***Bireysel emeklilik işlemleri***

Emeklilik faaliyetlerinden alacaklar

Cari varlıklar içerisinde sınıflanan "Emeklilik Faaliyetlerinden Alacaklar" genel olarak bireysel emeklilik katılımcılarından alacaklar (giriş aidatı alacakları), emeklilik yatırım fonlarına yapılan sermaye avansları ve fon işletim gider kesintisi alacaklarından oluşmaktadır. Cari olmayan varlıklar içerisinde sınıflanan "Emeklilik Faaliyetlerinden Alacaklar" ise saklayıcı şirketten alacaklardan oluşmakta olup, katılımcılar adına saklayıcı şirketten fon bazında alacakları göstermekte ve pasifte katılımcılara ait fon bazında yükümlülüklerin tutulduğu emeklilik faaliyetlerinden borçlar altındaki katılımcılara borçlar hesabı ile karşılıklı çalışmaktadır.

- ***Emeklilik faaliyetlerinden borçlar***

Cari borçlar içerisinde sınıflanan “Emeklilik Faaliyetlerinden Borçlar”, katılımcılar geçici hesabı, bireysel emeklilik araçlarına borçlar, saklayıcı şirkete, portföy yönetim şirketine ve emeklilik gözetim merkezine borçlardan oluşmaktadır. Katılımcılar Geçici Hesabı, katılımcılar adına henüz yatırıma yönlendirilmemiş paralar ile katılımcıların sistemden ayrılması veya birikimlerini başka bir şirkete aktarması durumunda, katılımcıya ait fon paylarının satışı sonrası, söz konusu satış işleminden kaynaklanan paradan varsa giriş aidatı borçları ve benzeri kesintilerin yapılarak katılımcılara ödenecek veya diğer bir şirkete aktarımı yapılacak tutarların izlendiği hesap kalemidir. Katılımcılardan tahsilat yapılması durumunda veya katılımcıların fon paylarının satışı sonucu paraların Şirket hesabına intikal etmesi durumunda bu hesap alacaklandırılmaktadır. Paranın fona yönlendirilmesinden sonra ya da kişinin ayrılması, başka şirkete aktarılmasıyla da borçlandırılarak hesap kapatılmaktadır.

Cari olmayan borçlar içerisinde sınıflanan “Emeklilik Faaliyetlerinden Borçlar” katılımcılara borçlardan oluşmaktadır. Şirketin katılımcı adına fon bazında yükümlülüklerini (katılımcıların fonlar için yatırdıkları ve vadesi geldiğinde katılımcıya ödenecek tutarları) göstermektedir.

Emeklilik sözleşmesi, şirket tarafından reddedilmediği takdirde teklif formunun katılımcı veya varsa sponsor kuruluş tarafından imzalandığı tarihi takip eden otuzuncu günde yürürlüğe girmektedir. Otuzuncu günün tatil gününe gelmesi yürürlük tarihini değiştirmemektedir. Katılımcı veya sponsor kuruluş emeklilik sözleşmesi yürürlüğe girmeden önce cayma hakkına sahiptir (otuz günlük süre içinde). Cayma veya teklifin şirket tarafından reddedilmesi halinde, yapılan tüm ödemeler hiçbir kesinti yapılmadan ve varsa fon gelirleri ile birlikte yedi iş günü içinde ödeyene iade edilmektedir.

- ***İç kontrol yapısı***

AvivaSA Emeklilik ve Hayat’ın iç denetim sistemi 21 Haziran 2008 tarih ve 26913 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan Sigorta ve Reasürans ile Emeklilik Şirketlerinin İç Sistemlerine İlişkin Yönetmelik hükümlerine uygun bir şekilde

yapılandırılmıştır. Şirket paydaşlarının menfaatlerinin korunması ve yürürlükteki kanun, yönetmelik ve uygulamalara paralel olarak kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasına yardımcı olmak amacıyla bir Denetim Komitesi oluşturulmuştur. İç Denetim Departmanı organizasyon yapısında Yönetim Kurulu'na bağlı bir bölüm olarak faaliyet göstermektedir. AvivaSA denetim metodolojisi risk bazlıdır ve Uluslararası İç Denetim Standartları ile uyumludur; ayrıca COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) ve ERM (Enterprise Risk Management) ile bağlantılı, bunların gerekliliklerini yerine getirecek şekilde çalışmaktadır.

Şirket, iç kontrol sistemini, stratejik ve operasyonel hedeflere ulaşmada engel teşkil edebilecek risk faktörlerini ortadan kaldırılarak ve organizasyonel yapısını risk yönetimi ve iç denetim faaliyetlerini içerecek şekilde oluşturmuş olup, operasyonel verimliliğin ve etkinliğin sağlanması, finansal ve yönetsel bilgilerin zamanında, doğru ve güvenilir bir şekilde üretilmesi, geçerli olan yasal düzenlemeler ile mevzuat hükümlerine uyumun sağlanması, hissedarların yatırımlarının ve şirket varlıklarının korunması, risklerin etkin ve verimli bir biçimde yönetilmesi amaçlanmıştır.

İç denetim faaliyetlerinin kapsamı, iç kontrol, risk yönetimi ve idari süreçlerin etkinlik ve yeterliliklerinin incelenmesi ve değerlendirilmesi sonucunda bu süreçlere ilişkin olarak güvenilir, bağımsız ve tarafsız görüşler ile iyileştirme ve geliştirme önerileri sunmaktır. Buna ek olarak sistematik ve dolandırıcılık inceleme ve soruşturma görevi de iç denetim bölümünün sorumlulukları arasındadır.

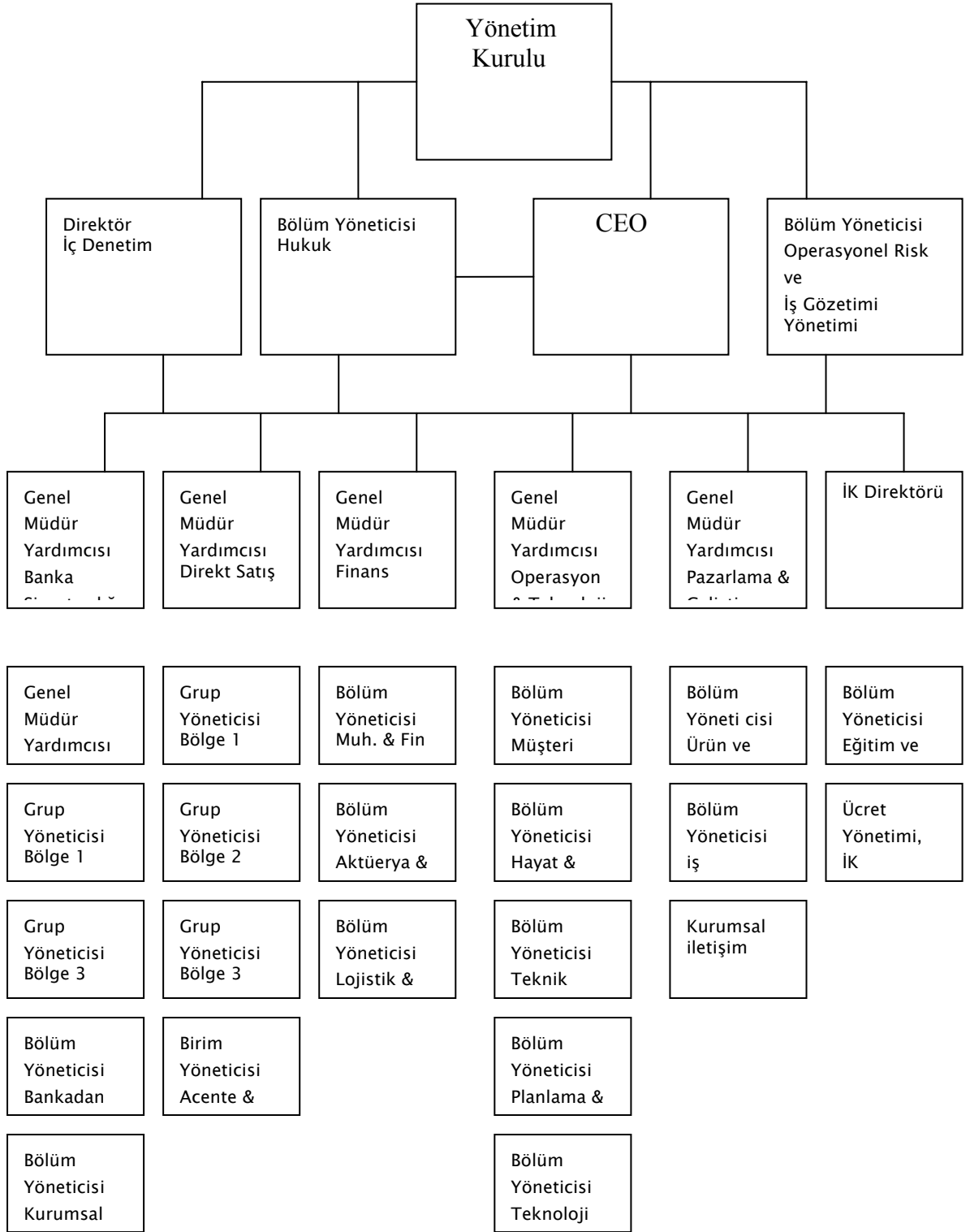
2008 yılı içerisinde iç denetim bölümü tarafından Kurumsal Yönetim, Entegrasyon Programı, İnsan Kaynakları Yönetimi, Yasal Mevzuata Uyum, Fon Yönetimi ve Yatırım, Finans ve Muhasebe, ITEntegrasyonu, Yönetim Bilgi Sistemleri ve Sigorta Riskleri ve Fiyatlama denetimleri ile bir adet soruşturma faaliyeti tamamlanmış, ilgili raporlamalar Yönetim Kurulu, Denetim Komitesi ve Üst Yönetime yapılmıştır.

İç Denetim ekibi, Sigorta ve Reasürans ile Emeklilik Şirketlerinin İç Sistemlerine İlişkin Yönetmelik' te tanımlanmış olan nitelikleri taşıyan 1 Denetim Direktörü, 1 Kıdemli Denetim Müdürü ve 2 Kıdemli Denetçiden oluşmaktadır. İç denetim bölümü personelinin Şirket'in denetlenen operasyonel faaliyetlerinde hiçbir

sorumluluğu, otoritesi ve etkisi bulunmamaktadır; ayrıca bağımsızlığı tam olarak sağlanmıştır.

Sonuç olarak Şirket, birleşme işlemini gerçekleştirmesi ile birlikte 2008 yılı sonunda tđm faaliyetlerinin sonucunda hesaplarını zarar ile kapatmasına rağmen Bireysel Emeklilik Fon bđyüklüđünde 1,440.4 milyon TL ve %22.6'lık pazar payı ile sektörde 1. sırada, hayat branşın da ise 137 milyon TL ve %8,7'lik Pazar payı ile sektörde 3. sırada yer almaktadır. Şirket birleşme sonucu yıl sonu faaliyet raporunda zarar gözüke de sektörde bazında başarı elde ederek kendi konumunda lider konumuna gelebilmiştir.

4.9. ŞİRKETİN BİRLEŞME SONRASI ORGANİZASYON ŞEMASI



Şekil 4: AvivaSa Emeklilik ve Hayat A.Ş. nin Organizasyon şeması

Kaynak:Deniz Yılmaz, Şirket Organizasyonu Konulu Kişisel Görüşme, Ümraniye, 2009

4.10. BİRLEŞME İŞLEMİNİN İNSAN KAYNAKLARI POLİTİKALARI AÇISINDAN DEĞERLENDİRMESİ

Aviva Emeklilik ve Hayat Anonim Şirketi ile Ak Emeklilik A. Ş. 'nin birleşme işlemi gerçekleştikten sonra insan kaynakları politikasının değerlendirmesini aşağıdaki başlıklar altında inceleyebiliriz.

4.10.1. Birleşme Sonrasında Personel Sayısı

Birleşme sonrası çalışan sayısı 1800 kişiden oluşmaktadır. Şirket büyüme amaçlı birleşme yoluna gittiğinden yüksek bir personel sayısına sahiptir.¹³⁰

4.10.2. Birleşme Sonrasında Eğitim Yatırımları

Şirket birleşme sonrasında olduğu kadar birleşme öncesinde de personele verilecek eğitimlere büyük önem vermektedir. Şirket birleşme öncesinde üst yönetim ve satış ekibinden başlayarak tüm personelin bilgilendirilmesi ve bu değişime uyum sağlayabilmesi için şirket dışından profesyonel danışman şirketlerle birlikte çalışarak ihtiyaçlarına uygun eğitim kurumlarını tercih etmiştir. Birleşme sonrasında ise çalışanlarının gelişimlerini sağlamak, yenilikleri takip edebilmeleri için verilecek eğitimlerden kaçınmamaktadır.¹³¹

4.10.3. Birleşme sonrası Personel Sirkülasyonu

İki şirket birleşerek büyüme yoluna gitmiştir. Bu sebeple için personel ihtiyacı doğduğundan şirket içerisinden personel çıkarımına fazla gidilmemiştir. Ancak genel müdürlük düzeyinde aynı görevde bulunan personellerde şirket, dışarıdan profesyonel danışman firmanın yardımlarıyla iki çalışan arasında objektif seçim yaparak işten daha uygun olan personelle çalışmayı tercih etmiştir.¹³²

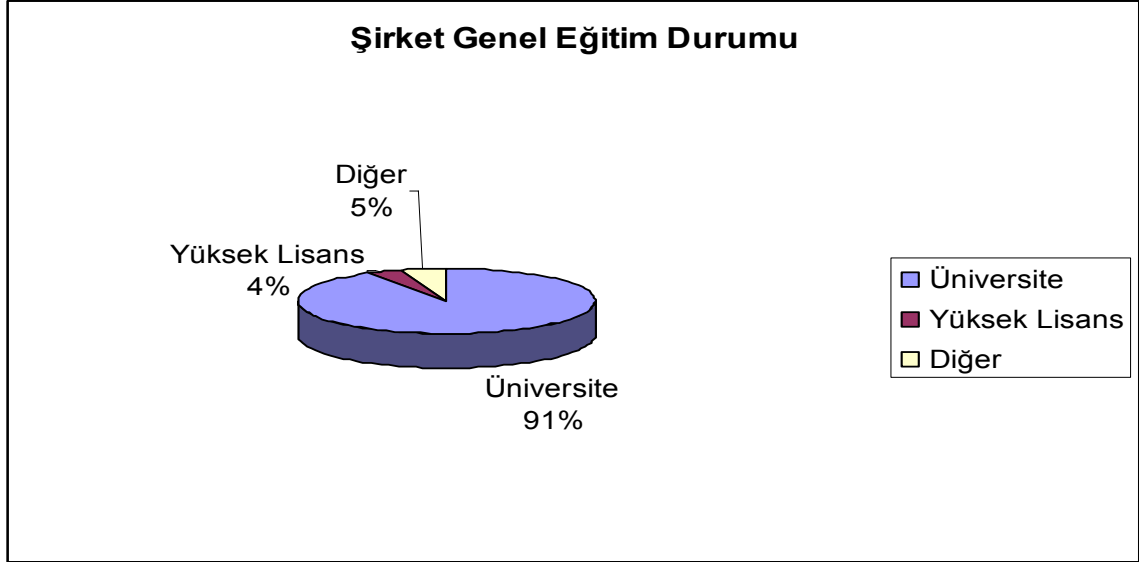
¹³⁰ http://www.avivasa.com.tr/tr/hakkimizda/avivasa_emeklilik_ve_hayat.aspx, (12. 04. 2009)

¹³¹ Cem Bayer, Personel Eğitimi Konulu Yüz Yüze Görüşme, Ümraniye, 2009

¹³² Eda Ural, İnsan Kaynakları Konulu Yüz Yüze Görüşme, Ümraniye, 2009

4.10.4. Birleşme Sonrası Şirketin Genel Eğitim Durumu

Aviva Hayat ve Emeklilik ile Ak Emeklilik A.Ş. 'nin yasal birleşme işleminin gerçekleşmesi sonucunda yeni oluşumdaki çalışanların eğitim durumu şu şekilde belirtilmektedir.

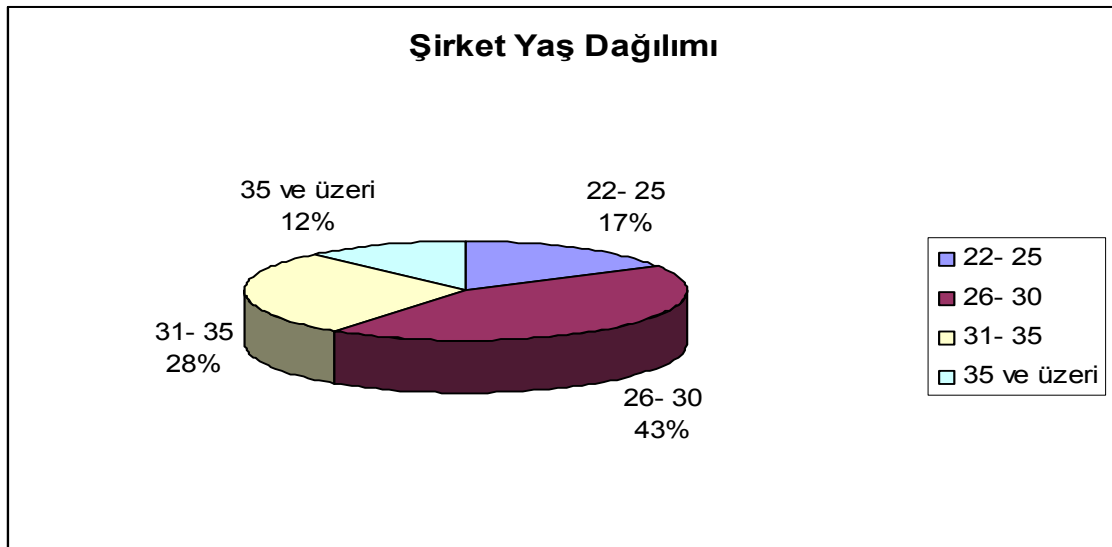


Şekil 5: AvivaSa Emeklilik ve Hayat A.Ş. nin Genel Eğitim Durumu

Kaynak: Cem Bayer, Eğitim Konulu Yüz Yüze Görüşme, Ümraniye, 2009

Şirketin genel eğitim durumuna baktığımızda; % 91 oranını oluşturan çalışanlar üniversite mezunudur. % 4' lük payını yüksek lisans eğitimi alan çalışanlardan ve % 5'lik payını diğer kısım oluşmaktadır.

4.10.5. Birleşme Sonrası Şirketin Genel Yaş Dağılımı



Şekil 6: AvivaSa Emeklilik ve Hayat A.Ş. nin Yaş Dağılımı

Kaynak: Eda Ural, Personel Konulu Kişisel Görüşme, Ümraniye, 2009

Şirket çalışanlarının yaş dağılımında; % 43 ' lük payla 26- 30 yaş arası çalışanlar büyük çoğunluğu oluşturmaktadır. Kalan kısmı sırasıyla % 28 oranı ile 31-35 yaş arası, % 17 oranı ile 22- 25 yaş arası, % 12 oranı ile de 35 yaş üzerinde ki çalışanlar oluşturmaktadır.

4.10.6. Birleşme Sonrası Şirket Cinsiyet Dağılımı



Şekil 7: AvivaSa Emeklilik ve Hayat A.Ş. nin Cinsiyet Dağılımı

Kaynak: http://www.avivasa.com.tr/tr/hakkimizda/avivasa_emeklilik_ve_hayat.aspx,(14. 05.2009)

Şirketin cinsiyet dağılımında; % 63 oranı ile büyük çoğunlukla bayanlardan, % 37 oranı ile erkek çalışanlardan oluşmaktadır.

4.10.7. Birleşme Sonrası Şirket Dil Ağırlığı

Şirket içerisinde ortak dil olarak Türkçe dili kullanılmaktadır. Ancak Aviva plc. ile yazışmalarda ve raporlarda İngilizce dili kullanılmaktadır. Uzman, takım yöneticisi, bölüm yöneticisi için işe alımlarda İngilizce dili bilme koşulu aranmaktadır. Ancak alt kadrolardaki elemanlarda İngilizce dili bilme koşulu aranmamaktadır.

4.10.8. Haberleşme Sistemi İle İlgili Değerlendirmeler

Her iki sigorta şirketinin de haberleşme sistemi olarak bilgisayar ağı kullanılmaktadır. Şirket içerisinde E-posta, airpost ile yazılı iletişim ve yüz yüze iletişim sağlanmaktadır. Çalışanlar ast- üst ilişkilerinde rahatlıkla yüz yüze iletişim kurabilmektedir.

4.10.9. Çalışanların Örgütsel Bağlılık Derecesini Gösteren Kriterler

Birleşme sonrasında kuruma hakim olan örgüt kültürünü tanımlamasında yer alan üst yönetime ve örgüte bağlılık incelendiğinde, çalışanlarda şirkete bağlılık ve memnuniyet üzerine anketler yapılmış ve anket sonuçları yönetim tarafından hedeflenen düzeyin daha üzerinde sonuç vermiştir. Bu sayede çalışanların örgütsel bağlılığı beklenen düzeyde gerçekleştiği görülmektedir. Söz konusu örgütsel bağlılık düzeyini gösteren kriterler önem sırasına göre; örgüt mensubu olmaktan duyulan gurur, kıdem, işe duyulan saygı şeklinde sıralanmaktadır.¹³³

4.10.10. İnsan gücü Açığını Karşılamada Kullanılan Yöntemler

Her iki sigorta şirketinin de birleşmeden önce insan gücü ihtiyacını karşılamada, işe yeni personel alma yöntemini kullandığı açıkça görülmektedir. İki şirketin birleşimi sağlandıktan sonra AvivaSA Emeklilik ve Hayat şirketinin İnsan Kaynakları Satış departmanı ve Genel Müdürlük için iki ayrı İnsan Kaynakları yöntemi uygulanmaktadır. Genel Müdürlük' e bağlı İK ' nın insan gücü açığını karşılamada altı çeşit yöntem kullanılmaktadır. Bu yöntemler;¹³⁴

- İnternet sitelerinden yapılan iş başvuruları
- Şirketin kendi web sayfasına yapılan iş başvuruları
- Gazete ilanları (iş alımı yapılacak bölgeye göre özel, ulusal ve yerel gazetelerden yararlanılmaktadır.)
- Yüz yüze yapılan görüşmeler ile elden verilen cv' ler ile yapılan başvurular
- Şirket çalışanlarının Referansları

¹³³ Eda Ural, Personel Konulu Kişisel Görüşme, Ümraniye, 2009

¹³⁴ Özlem Güray Yaver, İnsan Kaynakları Konulu Kişisel Görüşme, Ümraniye, 2009

- Üniversitelerde düzenlenen kariyer günleri etkinlikleri sırasında yapılan iş başvuruları değerlendirmeye alınır.

Bu yöntemlerden yola çıkarak işe alımlar insan kaynakları tarafından yapılmaktadır. Personel ihtiyacını karşılamada en etkin kaynak internet sitelerinden sağlanmaktadır. Ancak büyük sayıda personel alımı yapılacağı zaman gazete ilanları daha etkili olmaktadır. Hangi gazetede ilan verileceği danışman firmalardan yardım alınarak karar verilmektedir.

4.10.11. Eğitim Biriminin Varlığı ile İlgili Değerlendirmeler

AvivaSA için eğitim, şirket hedeflerine ulaşmak amacı ile çalışanların gerekli bilgi, beceri ve yetkinlikleri geliştirmeleri için katkıda bulunmaktır. AvivaSA, sürekli öğrenen ve öğreten bir organizasyon olmayı amaçlamış ve çalışanlarının iş ihtiyaçlarına cevap vermek, işbaşında ölçülebilir, gözlemlenebilir ve mevcut performansı artırıcı sonuçlar yaratmak için eğitim programları düzenlemektedir.¹³⁵

Çalışanlar, ilk günden itibaren eğitim desteği almaya başlar ve bu süreç, kişilerin görev ve sorumluluk alanlarına göre farklılık göstererek tüm çalışma dönemi boyunca devam etmektedir.

Şirketin birleşme işlemine uyumunu sağlamak için, ilk aşamada, her iki şirketin de yöneticilerini ve satış ekiplerini, var olan kadronun değişime ayak uydurması için yapılan eğitim verilmiştir.

İkinci aşamada üst yönetimden başlayarak satış ekibini içermek üzere dışarıdan danışman firmadan faydalanarak Abant' ta şirket ve iş dışı faaliyet gerçekleştirilmiştir. Örneğin; iki şirketin elemanlarından karma bir şekilde takımlar oluşturularak hazine bulma çalışmaları yapılarak iki şirketin elemanlarının birbirlerine uyum sağlamaları ve takım oluşturabilmeleri sağlanmıştır.

Son aşama olarak her departman, (destek sorumlusunun da dahil olduğu) dışarıdan danışman firmanın gözetiminde iki gün süren oryantasyon eğitimleri gerçekleştirilmiştir.

¹³⁵ Cem Bayer, Eğitim Konulu Kişisel Görüşme, Ümraniye, 2009

Çalışanlar insan kaynakları sohbetlerinde şirketin verdiği bu eğitimlerden memnun olduklarını belirtmişlerdir.

Kurumsal Projeler ekibi, sektörde grup emeklilik sözleşmesi imzalamış olan 450'yi aşkın kuruma ve 56.000'den fazla kurum çalışanına hizmet vermektedir. AvivaSA kurumsal planlarda %18'lik pazar payına sahiptir.

Eğitimlerin temel amacı, kaliteli hizmet anlayışına sahip, müşteri odaklı, yüksek iş ahlakı ve bilinci ile hareket eden, yaptığı işin sorumluluğunu her an omuzlarında hisseden ekip üyeleri yaratmaktır.

4.10.12. Birleşme Sonrası Örgütün İnsan Kaynakları Uygulamaları

Birleşme sonrasında AvivaSA Emeklilik ve Hayat A.Ş. bünyesinde bulunan İnsan kaynakları biriminin işlevleri şu şekilde sıralanabilir.¹³⁶

• Ücretlendirme ve Yan Haklar

AvivaSA'da yer alan tüm görevlerin iş büyüklükleri belirlenmiş ve piyasa ile eşleştirilerek ücret yapısı oluşturulmuştur. İş büyüklükleri ile departman içi ve departmanlar arası adil ve dengeli, pazar karşılaştırması ile de rekabetçi bir AvivaSA ücretlendirme stratejisi benimsenmiştir. Bu kapsamda;

- Finansal danışman ücret yapısı yenilenmiştir.
- Genel Müdürlük Bonus Sistemi tüm çalışanları kapsayan bir yapıda yeniden düzenlenmiştir.
- Sağlık ve hayat sigortaları, şirket katkılı BES, satış ekipleri yemek yardımları, şirket araç ve cep telefonu tahsisi gibi yan menfaatlerin tamamı yenilenmiş ve adil bir yapıya kavuşturulmuştur.
- Tüm yan faydalar ve şirket uygulamalarını tekleştirilecek toplam 11 prosedür/yönetmelik yayınlanmıştır.
- iK veritabanı İnsan Kaynakları ve şirket ihtiyaçlarını karşılayacak bilgi ve raporlamalar ile zenginleştirilmiştir.

¹³⁶ Cem Bayer, Eğitim Konulu Yüz Yüze Görüşme, Ümraniye, 2009

Şirket çalışanlarında aynı kademedeki görev almaya devam eden personel için ücretlendirmelerde değişim yapmaktan ziyade görev tanımlarında değerlendirmeler ve gereğine göre genişletilmeler yapılarak ücretlerdeki değişimden kaçınılmıştır. Yetki devri söz konusu olduğunda personelin yeni görevine göre ücretlendirmesinde artışlar gözlenmiştir.

• Çok Boyutlu Liderlik

Performans ve iş tatminini etkileyen en önemli faktörün çalışan ile yöneticisinin ilişkisi olduğu dikkate alınırsa daha yetkili, kendini yönlendiren ve kendini motive eden, böylece de fikir ve enerjileri ile daha fazla katkıda bulunan bireyler geliştirmeleri liderler için çok önemlidir. Çok Boyutlu Liderlik (ÇBL), çalışanların yöneticilerinin hangi liderlik stilini kullanmalarını ve neler yapmaları gerektiği konularında farkındalıklarını artırmak için geliştirilmiştir. ÇBL liderlerin rolündeki temel değişimlere odaklanan bir eğitimidir. ÇBL, liderin bir patron, değerlendirici, hakim ve eleştirmen olmaktan çıkıp bir ortak, kolaylaştırıcı, destekleyici ve koç haline gelmesine yardımcı eder. 2008’de 97 kişi ÇBL eğitimlerini tamamlamışlardır.

ÇBL her gelişimin üzerine uygun, doğru gelişim şeklinde de ifade edilebilir. ÇBL’ nin dört uygulama şekli bulunmaktadır. Bunlar G1, G2, G3, G4 olarak ifade edilir. G1; işe yeni başlamış elemanlar üzerinde uygulanır. Deneyimi olmadığı varsayılarak yapması gereken iş hakkında detaylı bilgi verilir. G2; çalışanın işi bildiği varsayılır ve emirler tam olarak açıklanmadan istenir ve eleştirel gözle bakılır. Çalışan için aşağılayıcı olabilir. G3; çalışanın motivasyonu kırılır. Üstünden destek istemektedir. G4 ise çalışan her şeyi bilir işin nasıl olması gerektiğini bilir ve yerine getirir. G3 ve G4 uygulama aşamalarıdır. Çalışanın önünü açıcıdır ve çalışan her şeyi bilir ve üstüne sadece bilgi verir. G1 ve G2 ise öğrenme aşamalarıdır.

Lider, çalışanın gelişme düzeyine göre emir verir. ÇBL eğitimi zaman zaman bir ekibe ve satış ekibi yöneticilerine verilmektedir. Eğitimin amacı değişim sürecini iyi yönetebilmeleri için yapılmıştır.

• Lisanslama İşlemleri

2008 yılı içerisinde şansal danışman adaylarından 704 kişi e-BEAS'a girmiş olup, bu kişilerden 502'si sınava ilk girişte lisanslarını almış, toplamda 646 kişi lisanslanmıştır. Başarı ortalaması ilk kez sınava girişte, ilk altı ay için %67 iken, 2. altı ayda bir yükseliş kaydederek %77 olarak gerçekleşmiştir. 2008 yılı için toplamda başarı ortalaması %71'dir. Bankasürans (Akbank ve Citibank) ve acente satış kanalının lisanslama işlemleri de 2008 yılı içerisinde İK bölümü tarafından yürütülmüştür.

- Citibank çalışanlarının 2008 yılı içerisindeki e-BEAS başarı oranı ilk kez sınava girişte %37'dir.
- Akbank çalışanlarının 2008 yılı içerisindeki e-BEAS başarı oranı ilk kez sınava girişte %39,5'tir.
- Acente kanalı için 2008 yılı içerisindeki e-BEAS başarı oranı ise ilk kez sınava girişte %40,9'dur.

• Yaşayan Yetenek

Tüm çalışanlarını “yetenek” kabul eden AvivaSA, yeni ve farklı sorumluluklar olarak mücadele etmeye hazır, yetenekli lider kaynağına sahip olmayı hedeflemektedir. “Yaşayan Yetenek” yönetim sisteminin amacı; performans ve mevcut potansiyelin öngörülmesi ve ortaya çıkarılabilmesi için ortak bir dil ve süreç oluşturmak ve şirket içi, şirket ortakları veya uluslararası birimler arasında kariyer hareketlerine imkan veren zengin bir yetenek hattı kurmaktır.

2008'de "Yaşayan Yetenek" sistemi hayata geçirilerek, bununla bağlantılı 122 yöneticiye lansman yapılmış, 329 çalışana Dürüst ve Açık Paylaşımlar seminerleri gerçekleştirilmiş, 310 çalışana performans yönetim sisteminin ekran eğitimi verilmiştir. Yaşayan Yetenek yönetimi kapsamında ayrıca performans yönetim sistemi uygulaması oluşturulmuştur. Kariyer prosedürleri revize edilmiş, yeni roller tanımlanmıştır. Satış için yılda 4 kere, Genel Müdürlükte ise yılda 2 kere terfi ve rol değişiklikleri yapılmıştır.

• Çalışan Memnuniyet ve Bağlılık Anketleri

Şubat 2008 ve Aralık 2008 dönemlerinde Çalışan Perspektif / Bağlılık anketi, Eylül 2008 döneminde ise Çalışan Memnuniyet Anketi gerçekleştirilmiştir. İlk anketin sonuçları şirket çalışanları ile paylaşılmış; bu paylaşımları takiben çalışan memnuniyeti artırmaya yönelik fikirler geliştirmek ve bunların hayata geçirilmesi için İnsan Kaynakları Bölümü tarafından bir "focus grubu" oluşturulmuştur. Gönüllülük esasına dayalı olarak Genel Müdürlük departmanlarından birer temsilci seçilerek oluşturulan bu grup, şirket'in değerlerinden ve çalışan memnuniyetini etkileyen ana faktörlerden yola çıkarak belirli gelişim başlıkları seçmiş ve bu alanları geliştirmeye yönelik öneriler oluşturmuştur. Üst yönetime yapılan sunum neticesinde onaylanan öneriler hayata geçirilmeye başlanmıştır. İlk izlenimler çalışanların bağlılığında artış sağlandığı yönündedir. Focus grup, çalışmaları, Eylül/Aralık 2008 anket sonuçlarına yönelik olarak 2009 yılında da devam edecektir.

• İç İletişim ve Kurum Kültürü

Entegrasyon sonrasında ortak bir kurum kültürü oluşturmak ve yaşatmak için, İK liderliğinde yapılan çalışmalar neticesinde çalışanlarla paylaşımlı bir şekilde şirket ana değerleri belirlenmiş ve Mayıs 2008 döneminde **Vizyon** Toplantısı ile tüm Genel Müdürlük ve Satış Yönetimi kadrolarına lansmanı yapılmıştır. Şirket içi iletişimin güçlenmesi ve kurum kültürünün daha hızlı benimsenmesi amacıyla 2008 yılı içerisinde;

- Çalışanların üst yönetim kararları ile şirket, ortaklar ve sektörle ilgili güncel bilgi sahibi olması için 3 ayda bir gerçekleştirilen iletişim Bülteni ile iletişim Toplantıları hayata geçirilmiştir.

- Genel Müdürlük kadrolarına yönelik iK ile Kahvaltı Sohbetleri ve iK ile Çay Toplantılarıyla 362 çalışan ile buluşulmuş ve görüşler paylaşılmıştır.

- Satış kadrolarına yönelik "iK Yollarda" ziyaretleri ile toplam 7 il, 25 Bölge Müdürlüğü'nde 584 çalışan ile bir araya gelinmiştir.

- 6 farklı konuda çalışan sosyal kulüpler kurularak faaliyetler düzenlenmiştir.

- 252 çalışanın katıldığı Satış Kulüp Gezileri gerçekleştirilmiştir.

• **Kariyer Gelişimi**

AvivaSA'da çalışanlarımızın kariyer gelişimine önem verilmektedir. Kariyer yönetimi çerçevesinde;

Çalışanların mevcut işlerindeki bilgi, beceri ve yetkinliklerinin geliştirilmesi,

Kariyerlerinde ilerleyebilecekleri alanların belirlenmesi

Çoklu kariyer imkanları sağlanması

Buna yönelik eğitim ihtiyaçlarının belirlenerek temin edilmesi

Bilgi ve becerilerin doğru alanlarda kullanımı ile performans artışının sağlanması amaçlanmıştır.

• **Performans Yönetimi**

Performans Değerlendirme Sistemi, AvivaSA'nın hedefine ulaşmasında bireysel katkının ölçülmesinin yanı sıra;

İnsan gücü planlamasının etkinliğine yönelik geribildirim sağlanmasını

Ücretlendirme ve kariyer gelişiminde objektif kriterlere ulaşılmasını

Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesini temin etmektedir.

4.10.13. Çalışanların Bilgilendirilmesi

Şirket birleşmesinin öncesinde birleşme kararı alındığında ilk olarak bu çalışmanın olduğuna dair yöneticilere yazılı mail şeklinde bilgilendirmeler yapılmıştır. Toplantılar düzenlenerek birleşme sürecinin nasıl işleyeceği belirtilmiştir. Sonrasında yönetimden aşağıya doğru bilgilendirmeler aşama aşama devam etmiştir. Her iki şirketin yöneticileri ve üst yöneticileri bir araya gelerek departman toplantıları ve toplu açıklamalar yapılmıştır. Bu sayede şirkette birleşmeden kaynaklanan belirsizliklerin önüne geçilmeye çalışılmıştır.¹³⁷

¹³⁷ Cem Bayer, Birleşme Süreci Konulu Kişisel Görüşme, Ümraniye, 2009

4.10.14. Kültürel Uyumlaşma

Şirketin uyum çalışmaları birleşme gerçekleşmeden daha önce başlamıştır. Birleşme gerçekleşmeden önce ilk olarak üst yöneticiler bir araya gelerek birleşme öncesi ve sonrasında neler yapılacağına dair görüşmeler düzenleyerek takım çalışmaları yapmışlardır. İki şirket üst yöneticileri Entegrasyon vizyon toplantısında bir araya getirilerek yeni şirketin vizyonu, misyonu, amaçları gibi konular hakkında bilgilendirme amaçlı toplantı düzenlenmiştir. İki şirketin onay verdiği bir yöneticinin yönetiminde Entegrasyon Projesi oluşturulmuştur. Birleşme öncesinde tüm yöneticiler ile toplantılar yapılarak birlikte sabah kahvaltıları düzenlenmiştir. Bu sayede her iki şirketin yöneticileri arasında kaynaştırma yapılmaya çalışılmıştır. Sonrasında outdour faaliyetlerle her bölümde bu çalışmalar gerçekleştirilmiştir.

23 Mayıs toplantısında tüm yöneticiler toplanarak Araştırmalar sonucunda workshop oluşturularak dört ana değer belirlenmiştir. Bu değerler; güven, insan, başarı ve gelişimdir. Birleşme öncesinde hızlı satış konferansları yapılarak satış ekiplerinin kaynaşmaları sağlanmıştır. Birleşme aşamasında çalışanların bağlılığını ve memnuniyetini ölçen anketler hızlandırılarak daha sık olarak yapılmıştır. Yapılan çalışmalar sayesinde çalışanların memnuniyeti yeteri kadar sağlandığı sonucunun alınmasının yanında bağlılık anketlerinin sonuçları hedeflenenin üzerinde olmuştur. İnsan kaynaklarının iç iletişimi artırılmıştır. İnsan kaynakları anlamında çalışanlar yeniliklerden memnuniyetini belirtmişlerdir. Yeni şirketin ihtiyaçları göz önünde tutularak hangi şirketin yönetim anlayışı doğru ise iki şirketin de görüşü alınarak ortak karar verilmiştir. Birleşme süreci boyunca şirket içerisinde kültürel uyumlaştırmayı sağlamak ve çalışanları kaynaştırmak amacı ile iki şirket çalışanlarını bir araya getirerek kutlamalar yapılmıştır. Bu uyumlaştırma çabaları birleşme sonrasında da devam ettirilmiştir.¹³⁸

4.10.15. Birleşme Sonrası İş Tanımlarının Değerlendirilmesi

Birleşme sonrasında personelin iş tanımlarında köklü bir değişiklik yapılmamıştır. Ancak sektör araştırması ve iki şirketin çalışanlarının görevlerinde

¹³⁸ Eda Ural, Kültürel Uyumlaşma Konulu Kişisel Görüşme, Ümraniye, 2009

eşleştirmeler yapılarak AvivaSA Emeklilik ve Hayat A. Ş. çalışanlarının iş tanımlarında genişletilmeye gidilmiştir. Bu sayede aynı işi birden fazla eleman yapabilir hale gelmiştir. Bu sayede şirket eleman yokluğunda iş aksaklıkları ile karşılaşmayacaktır.¹³⁹

4.11. BİRLEŞME SONRASINDA ŞİRKETİN SEKTÖRDEKİ BAŞARI DÜZEYİ

2008 yılında AvivaSA katkı payı üretimini artırmış, sektördeki güçlü konumunu pekiştirmiş ve emeklilik fon büyüklüğünde sektör liderliğini devam ettirmiştir.¹⁴⁰

Pazar Payları;

Hayat Branşı Üretimi %8,70

Bireysel Emeklilik Fon Büyüklüğü %22,56

Tablo 6: AvivaSa Emeklilik ve Hayat A.Ş. nin Sektördeki Başarı Düzeyi

Kaynak: http://www.avivasa.com.tr/tr/hakkimizda/avivasa_emeklilik_ve_hayat.aspx,
(14. 05.2009)

BES Fon Büyüklüğü	1,400,000,000 TL
BES Katkı Payı	1,300,000,000 TL
BES' te Yatırıma Yönelen Tutar	1,200,000,000 TL
Hayat Sigortaları Prim Üretimi	137,000,000 TL

AvivaSA, BES' te fon büyüklüğünde ki 1,4 milyar TL, katkı payında ki 1,3 milyar TL ve yatırıma yönelen tutarında ki 1,2 milyar TL verileri ile sektörde BES' te liderlik koltuğuna oturmaktadır.

AvivaSA Hayat Sigortaları sektöründe ise 137 milyon TL prim üretimi ile sektör üçüncülüğünü bulunmaktadır.

¹³⁹ AvivaSA Emeklilik ve Hayat A.Ş. İnsan Kaynakları Konulu Eğitim Notları, Ümraniye, 2009

¹⁴⁰ Deniz Yılmaz, Finans Konulu Kişisel Görüşme, Ümraniye, 2009

4.12. BİRLEŞME SONRASINDA ŞİRKETİN MÜŞTERİ SAYISI VE ŞİRKET YÖNETİMİ BAŞARISININ DEĞERLENDİRMESİ

AvivaSA' nın bireysel emeklilik ve hayat sigortaları sektöründe 1,5 milyona yakın müşterisi bulunmaktadır. Türkiye' de Ak Emeklilik A. Ş. 'nin güvenilir holding bünyesinde olmasından kaynaklanan geniş müşteri kitlesi ile Aviva Plc. 'nin prestijli isminin birleşimi ile müşteri portföyünde büyük ölçüde büyüme gözlenmiştir.¹⁴¹

Şirket yönetimi birleşme öncesi ve sonrasında titizlikle çalışmış ve gerekli konularda dışarıdan profesyonel şirketlerden yardım alarak birleşme aşamasını, kurum kültürlerinin uyumunu, çalışanların birbirleri ile uyumunu ve yeni şirket hakkında çalışanlarda gerekli olan eğitimi başarılı bir şekilde gerçekleştirmiştir. Bu sayede şirket içerisinde büyük sorunlar yaratacak çatışmalarla karşılaşılmamıştır. Sayısal verileri göz önüne alarak bir değerlendirme yaptığımızda şirket birleşme işleminin gerçekleşmesi ile sektörde önemli ölçüde paya sahip olmuştur. Bu doğrultuda şirketin doğru bir yönetim politikasını izlediği gözlenmektedir.

¹⁴¹ Eda Ural, İnsan Kaynakları Konulu Kişisel Görüşme, Ümraniye, 2009

SONUÇ

Küreselleşme olgusuyla birlikte, işletmelerin ortaklaşa rekabet etmeleri gündeme gelmiştir. Bir büyüme stratejisi olan şirket birleşmeleri de iki ya da daha fazla işletmenin bir araya gelerek ortak hareket etmelerini ifade etmektedir. İşletmeler büyüme gereksinimi duyduklarında bunu içsel ya da dışsal yollarla gerçekleştirebilmektedir. Şirket birleşmeleri de dışsal bir büyüme şekli olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerin en önemli amacı olan karlarını maksimize edebilmek, küreselleşen dünyada gün geçtikçe zorlaşmakta ve şirket birleşmeleri işletmelerin bu amacını yerine getirebilmek için alternatif oluşturmaktadır.

Küreselleşme ile işletmeler daha hızlı büyüme gerçekleştirebilmek, riski azaltabilmek, pazar payını artırabilmek, rekabette üstünlük elde edebilmek, ölçek ekonomilerinden yararlanabilmek, yeni teknolojilere ulaşabilmek, yeni pazarlara girebilmek gibi nedenlerden dolayı dışsal büyüme stratejisi olan şirket birleşmelerini tercih etmektedirler. Şirket birleşmelerinde genellikle çalışanların çoğunun birleşmelerden rahatsızlık duyması söz konusudur. Şirkette yeni işe başlayan çalışanlar kendilerini iş ve terfi olanakları için bir çekişmenin içinde bulurlar. Sigorta şirketlerinin birleşmelerinin öncesinde ve sonrasında insan kaynakları çok fazla yoğunluk yaşamaktadır. İnsan kaynaklarının, ücretlendirme ve ek primler gibi personel yönetiminin sistemini bütünleştirmek, şirket içi rolleri belirlemek, kilit çalışanlar için işte tutma planları yapmak, çalışanları gerekli destek ve eğitim ile buluşturmak, geçiş dönemindeki belirsizlikleri gidermek, yeni yapılanmayı kontrol etmek, kurum kültürlerini uyumlaştırmak, kariyer planlarında yardımcı olmak, kısacası ortak bir dil oluşturmak gibi görevleri bulunmaktadır. Özellikle bu konularda birleşmelerde yaşanacak belirsizliklerin azaltılması veya ortadan kaldırılabilmesi açısından insan kaynaklarının önemi büyüktür. Şirket birleşmelerinde İnsan kaynaklarına verilen önem ve bu doğrultuda izlenen insan kaynakları politikaları, araştırmamızın konusunu oluşturan şirketin izlediği yoldan da anlaşılmaktadır.

İşletmelerin stratejik planları ile faaliyetleri arasında yakın bir ilişkinin başlangıcı insan kaynakları planlaması ile gerçekleştirilir. İnsan kaynakları planlaması genel olarak, bir işletmenin belirli bir dönemde gereksinimleri olan insan kaynaklarının nitelik ve nicelik olarak belirlenmesidir. Günümüzde, insan kaynakları planlama

sürecinin işletmenin stratejik planlama süreci ile ilgisi kurularak geliştirilmiştir. Bu sayede insan kaynakları planlaması hem işletme stratejilerinden etkilenmekte hem de işletme stratejilerinin belirlenme sürecine katılmaktadır.

Sigorta şirketlerinin birleşmeler ile fayda sağlamaya karşın birleşen işletmeler birleşme sonrasında yönetsel, yapısal, finansal, kültürel ve insan kaynakları yönetimi sorunlarıyla karşılaşmaktadır. Üst yönetimin fikir ayrılıkları, ölçek farklılıkları, işletmeler arası bilgi akışının sağlanamaması, kurum kültürlerinin uyuşmaması, örgüt yapılarının ve yönetim şekillerinin farklı olması gibi etkenlerin yanı sıra insan kaynakları yönetimi açısından, birleşme ile yaşanan değişime iş görenlerin tepki ile ortaya koyması, iş görenler arası uyuşmazlıklar, farklı ödül, ceza ve ücret sistemlerinin bulunmasından kaynaklanan işe uyumunda yetersizlik, iş gören yetersizliği, yöneticiler ile iş görenlerin yabancılaşması, aşırı istihdam gibi sorunlar meydana gelebilmektedir.

Sigorta şirketlerinin birleşmeleri ile birleşen işletmelerde yaşanan örgütsel değişim, yeni oluşan işletmede iş görenleri büyük ölçüde etkilemektedir. Bu etkilerin olumsuz yönde gelişip, reaktif tepkiler haline dönmesinin engellenmesi için, insan kaynakları yönetiminin objektif ölçütler kullanarak iş gören seçimi, yerleştirilmesi, planlanması, performans değerlemesi, terfi ve eğitimler üzerine uyumlaştırmalara gerçekleştirerek iş görenlerin yaşanan değişimin sağlayacağı avantajlar konusunda bilgilendirilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda birleşme öncesi, birleşecek işletmelerin insan kaynakları yönetimi anlayışlarının, politika ve stratejilerinin, sistem süreçlerinin belirlenerek uyumlaştırma kapsamında yeniden ele alınması gerekmektedir.

Sigorta şirketlerinin birleşmelerinde insan unsurunun göz ardı edilerek sadece sistem, süreç ve işletme yapısı ile ilgilenilmesi, birleşmelerin başarısını engelleyen en önemli unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Üretim sürecinin en önemli unsuru olan insan faktörü, şirket birleşmeleri sırasında, bu örgütsel değişime direnç gösterebilmektedir. Bu bağlamda, insan kaynakları birimine önemli görevler düşmektedir. Öncelikle birleşme kararı alındıktan sonra, iş görenler ve yöneticiler yaşanacak bu örgütsel değişim konusunda bilgilendirilerek fikirleri alınmalıdır. Gerek birleşme öncesi gerekse birleşme sonrası çalışanların fikirlerinin alınması sonucunda, çalışanların birleşmeye reaktif tepki göstermesi büyük ölçüde azalacaktır.

Şirket birleşmelerinde istenilen başarıyı elde edebilmek için kültürel bütünleşme türü ve seviyesi büyük öneme sahiptir. Birleşme öncesi hazırlık döneminde her iki işletmenin liderlerinin istenilen tür ve düzeyde kültürel bütünleşmeyi gerçekleştirmesi gerekmektedir.

Organizasyonlarda etkin iletişim her zaman süreçlerin işleyişinde ciddi bir role sahiptir. Ancak birleşme sırasında, çalışanlar diğer zamanlarda olduğundan daha hızlı ve doğru bilgiye ihtiyaçları vardır. Birleşme sürecinde yöneticilerin dürüst olduğuna, kendilerini doğru ve tarafsız bir biçimde bilgilendirildiklerine inanan çalışanlar, daha olumlu ve yapıcı davranışlar gösterebilirler.

Yapılan uygulama sonucunda, şirketin birleşme faaliyetinin istenilen başarıya ulaşabilmesi için birleşme kararının doğru verilmesi, birleşme sürecinin iyi planlanması, yapılan değişikliklerden iş görenlerin ve yöneticilerin bilgilendirilerek desteklerinin alınması gerektiği tespit edilmiştir. Birleşme gerçekleştikten sonra ise yeniden tasarlanan insan kaynakları yönetimi süreç ve sistemlerinde, politika ve stratejilerinde iş görenlerin uyumu ve işe motivasyonlarını sağlamak için katılımlarını gerçekleştirilerek eğitim ile desteklenmiş olduğu saptanmıştır.

Şirket birleşme sonrasında olduğu kadar birleşme öncesinde de personele verilecek eğitimlere büyük önem vermektedir. Şirket, birleşme öncesinde üst yönetim ve satış ekibinden başlayarak tüm personelin bilgilendirilmesi ve bu değişime uyum sağlayabilmesi için şirket dışından profesyonel danışman şirketlerle birlikte çalışarak ihtiyaçlarına uygun eğitim kurumlarını tercih etmiştir. Birleşme sonrasında ise çalışanlarının gelişimlerini sağlamak, yenilikleri takip edebilmeleri için verilecek eğitimlerden kaçınmamıştır.

Çalışanların, insan kaynakları sohbetlerinde ki izlenimler doğrultusunda şirketin verdiği bu eğitimlerden memnun kaldıkları gözlenmiştir. Eğitimlerin temel amacı, kaliteli hizmet anlayışına sahip, müşteri odaklı, yüksek iş ahlakı ve bilinci ile hareket eden, yaptığı işin sorumluluğunu her an omuzlarında hisseden ekip üyeleri yaratmaktır.

Birleşme sonrasında kuruma hakim olan örgüt kültürünü tanımlamasında yer alan üst yönetime ve örgüte bağlılık incelendiğinde, çalışanlarda şirkete bağlılık ve memnuniyet üzerine anketler yapılmış ve anket sonuçları yönetim tarafından hedeflenen düzeyin daha üzerinde sonuç vermiştir. Bu sayede çalışanların örgütsel bağımlılığı beklenen düzeyde gerçekleştiği görülmektedir.

Sonuç olarak sigorta şirketlerinin birleşmeleri, işletmelerin verimliliğini, karlılığını, işletme değerini artırmakla, işletmelerin büyümelerini, küreselleşen pazardan paylarını artırabilmeyi, rekabette önde olabilmeyi sağlamakla, günümüzde sıkça başvurulan bir büyüme stratejisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Nitelik ve nicelik bakımından eşit olmayan işletmelerin birleşmelerinde kararlar güçlü olan işletmenin lehine ilerleyebilmektedir. Nitelik ve nicelik bakımından daha az güçlü veya güçsüz olan şirkette işten çıkarılacak çalışanların sayısı, güçlü olan şirketin çalışanlarına göre daha fazla olacaktır. Şirket birleşmelerinin dostça ya da düşmanca olmak üzere her iki türde de küçülme stratejisi izlenmekte ise düşmanca birleşmelerde iş gücü sayısında ki azalma dostça birleşmelerde ki azalmadan daha fazla olmaktadır. Bu anlamda günümüzde işletmelerin en önemli örgütsel kaynağı olan insan, bilgi ve bilgi teknolojilerinden en etkin ve verimli şekilde faydalanarak, birleşmelerin başarılı olmaları sağlanabilmektedir. Bu nedenle, şirket birleşmelerinde başarı sağlayabilmek için; örgütsel amaçlarla bireysel amaçlar birleştirilerek, iş görenler arası iletişim kuvvetlendirilerek, koordinasyon ve iş birliği ile yaşanan değişim, iş görenler açısından olumlu hale getirilebilmelidir.

KAYNAKÇA

Acar Ahmet Cevat. ‘ **Personel Temin Ve Seçimi** ’ , **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, No: 537, 1997.

Acınan Hilmi. **Sigortanın Temel Prensipleri**, İstanbul: Aviva Sigorta A.Ş. Basım. 2006.

Adnan Erkmenol. **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**. Kocaeli. 40. 1997.

Akyüz Ömer Faruk. **Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**. İstanbul: Sistem Yayıncılık. 2001.

Alexandra Reed, Lajoux. **The Art Of M&A Integration**, New York. Mcgraw Hill. 1998

Avivasa Emeklilik ve Hayat A. Ş. , T.C. Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı için hazırlanan rapor konulu Eğitim Notları, Ümraniye, 2009

Aydın Nurhan. **İşletmelerin Birleşmesinde Finansal Analiz ve Bir Uygulama Örneği**. Ankara: Tobb Yayın No: Genel 15, Ar-ge 62. 1990.

Bader Halil, Bulmacanın Eksik Parçası: Birleşme ve Satınalmalarda İnsan Kaynakları. 1. Baskı. Ankara: Siyasal Kitabevi.2004.

Bahtiyar Mehmet. **Ortaklıklar Hukuku**. İstanbul: Beta Basım Yayım A.Ş. 2006.

Bingöl Dursun. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Erzurum: Beta Yayınları.1997.

Carey, Dennis ve Dayton Ogden. **The Human Side of M&A: How Ceos Leverage the Most Important Asset in Deal Making**. Oxford: Oxford University Press, 2004.

Cem Bayer, Personel Eğitimi Konulu Kişisel Görüşme, Ümraniye, 2009
Ümraniye, 2009

Cianni, Mary. “Implementation Stage”. Jeffrey A. Schmidt (Ed.). **Making Mergers Work: The Strategic Importance of People** içinde. A Towers Perin/SHRM Foundation Publication.2002.

Coffey, John, Valerie Garrow ve Linda Holbeche. **Reaping the Benefits of Mergers and Acquisitions: In Search of the Golden Fleece**. 1. Baskı. Oxford: Butterworth- Heinemann, 2002.

Collins, David J. ve Cynthia A. Montgomery. “Kaynaklara Dayalı Rekabet: 1990 lı Yıllarda Strateji”. Ahmet Gürsel (çev.). **Şirket Stratejisi**. 1. Basım, Harvard Business Review- MESS. 2000

Deniz Yılmaz, Finans Konulu Kişisel Görüşme, Ümraniye, 2009

Çevik Orhan Nuri. **Uygulamada Şirketler Hukuku**. Ankara: Yetkin Basım Yayım Ve Dağıtım A.Ş. 1989.

Çelik Orhan. **Şirket Birleşmeleri ve Birleşmelerde Şirket Değerlemesi**. Ankara: Turhan Kitabevi. 1999.

Dinçer Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. 7. Baskı. İstanbul: Beta Yayım. 2004.

Düren Zeynep. **2000' Li Yıllarda Yönetim**. İstanbul: Alfa Basım Yayım A.Ş. . 2000.

Eda Ural, İnsan Kaynakları Konulu Kişisel Görüşme, Ümraniye, 2009

Eda Ural, Birleşme Süreci Konulu Kişisel görüşme, Ümraniye, 2009

Erdut Tijen. **İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Endüstri İlişkilerinde Değişim**. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, 2002.

Erol Eren. **Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi'**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları. 1989.

Eren Erol. **Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Beta Yayınevi Yedinci Baskı. 2001

Eren Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. Genişletilmiş Sekizinci Baskı. İstanbul: Beta. 2004.

Ertürk Emin. **Uluslararası İktisadi Birleşmeler**. Geliştirilmiş 4. baskı. İstanbul. Alfa Aademi Basım Yayım Dağıtım. 2006.

Geylan Ramazan. **Personel Yönetimi**. Yayınlanmamış Ders Notları. Eskişehir. Anadolu Üniv. İİBF Yayını. 2002.

Gazi Üniversitesi. Simit Tuba. **Şirket Birleşmelerinde Birleşen Şirketlerin Personelinin Birleşme Sürecine Direnci Ve Bir Sektör Uygulaması**. Ankara: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. 2007.

Gönenli Atilla. **İşletmelerde Finansal Yönetim**. Yedinci Bası. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yayın No: 250. 1991.

İçke Turan Başak. **Şirket Birleşmeleri Hisse Senedi Değeri Ve Finans Sektörü**. İstanbul: Derin Yayın Evi. 2007.

İstanbul Ticaret Odası. **Sigortacılığın Bugünü Ve Yarını**. İstanbul:Yayın No: 2003- 56, Isbn 975-512-799-2. 2004.

İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Özgeldi Mürşide. **Şirket Birleşmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi Ve Örnek Olay Çalışması**. İstanbul: Yayınlanmamış Doktora Tezi. 2001.

Karalar Rıdvan. **İşletme Temel Bilgiler İşlevler**. Düzeltilmiş 8. Baskı. Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık. 2002.

Karayalçın Yaşar. **Sigorta Endüstrisinin Türk Ekonomisindeki Yeri**. Ankara. Sevinç Matbaası. 1979

Kavak Ahmet. **Sermaye Şirketlerinin Tasfiye, Birleşme, Devir ve Bölünme İşlemleri**. Ankara. Maliye ve Hukuk Yayınları. 2005.

Koçel Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul: Beta 8. Basım. 2001.

Kaynak Tuğray. **Organizasyonel Davranış Ve Yönlendirilmesi**. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım. (T.Y).

Kaynak Tuğray. **‘İnsan Kaynakları Planlaması’ İnsan Kaynakları Yönetimi**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları No: 537. 1997.

Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Karaca Neslihan. **Şirket Birleşmelerinde Çalışanların Kaygı Ve İş Tatmini Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: 2007

Randal Mork, Shleifer A. , Vishny R.W.. **Do Managerial Objectives Drive Bad Acquisition?**. The Journal of Finance. Sayı: XLV no:1. 1990.

Rice, Brent L. “Integration Planning Stage”. Jeffrey A. Schmidt (Ed.). **Making Mergers Work: The Strategic Importance of People** içinde. A Towers Perin/SHRM Foundation Publication.2002

Ron Coleman. Giles Barrie. **Yöneticinin Klavuzu**. Çev: Mehmet Harmancı. İstanbul: Remzi Kitabevi. 1993.

Sabuncuoğlu Zeyyat. **İşletme**. Bursa. Uludağ Üniversitesi İİBF Yayını. 1997.

Sabuncuoğlu Zeyyat, Tokol Tuncer. **İşletme**. Bursa. Ezgi Yayınları. 2001.

Sarıkamış Cevat. **Satın Almalar Ve Yeniden Yapılanma**, İstanbul: Avcıol Basın Yayın. 2003.

Sabuncuoğlu Zeyyat. **Personel Yönetimi**. Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayınları. Yayın No: 3-026-2274. 1982.

Schmidt, Jeffrey A.. “The Strategic Importance of People”. Jeffrey A. Schmidt (Ed.).**Making Mergers Work: The Strategic Importance of People** içinde. A Towers Perin/SHRM Foundation Publication.2002

Sumer Haluk, Persteiner Helmut. ‘ **Şirket Birleşmeleri**’. İstanbul: Alfa Basım Yayın. 2004.

Storey, O. Peter, K. Sisson. **Managing Human And Resources And Industrial Relations**. Open Uni. Pres. 26.1975

Şenatalar Ferhat. **Personel Yönetimi Ve Beşeri İlişkiler**. Genişletilmiş 2. Baskı. İstanbul: İstanbul Üniversite Kitap Evi. 1978.

Şişe Yüksel, Pazarlama konulu Eğitim notları, Ümraniye, 2009

Taştan Seçil Bal. **Şirket Birleşmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi Ve Bir Uygulama Örneği**, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Sayı 21. 2004.

Tuncer Doğan, Can Halil, Ayhan Doğan Yaşar. **Genel İşletmecilik Bilgileri**. İstanbul: Siyasal Kitapevi. 1999.

Türk Hikmet Sami. **Ticaret Ortaklıklarının Birleşmesi**. Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü. Yayın No: 185. 1986.

Uralcan Şebnem. **Temel Sigorta Bilgileri Ve Sigorta Sektörünün Yapısal Analizi**. 2. Baskı. İstanbul. Bilyay Yayıncılık. 2006.

Ülgen Hayri ve S.Kadri Mirze. **İşletmelerde Stratejik Yönetim**. 1.Basım. İstanbul: Literatür Yayıncılık. 2004.

Ward, Kei. **Corporate Financial Strategy**. Oxford: Butterworth- Heineman Ltd. 1995

Yaman Meltem. **İnsan Kaynakları(Kişi Ve Kurumlara Öneriler)**. İstanbul: Papatya Yayıncılık. 2000.

Yüksel Ö. . **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 2. Baskı. Gazi Kitabevi. Ankara. 1998

İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihi Ve Gelişimi.

[Http://Www.İnsankaynaklari.Com/İkdotnet/Icerikdetay.aspx?Blm=Haberler&Kayitno=232](http://Www.İnsankaynaklari.Com/İkdotnet/Icerikdetay.aspx?Blm=Haberler&Kayitno=232). (02. 02. 2009).

Tsrsb. **Sigorta Tanımları**, [Http://Www.Tsrsb.Org.Tr/Tsrsb/Sigorta/Sigorta+Tanımları/](http://Www.Tsrsb.Org.Tr/Tsrsb/Sigorta/Sigorta+Tanımları/) (10.02.2009)

[Http://Www.Aktuerlerdernegi.Org/Staticfiles/Files/Turk_Sigorta_Sektorunde_Yabanci_Yatirimlar.200810.Pdf](http://Www.Aktuerlerdernegi.Org/Staticfiles/Files/Turk_Sigorta_Sektorunde_Yabanci_Yatirimlar.200810.Pdf) (11. 04. 2009)

Danışman Rıfat, **Şirket Birleşmelerinde İnsan Kaynakları**, [Http://Www.İnsankaynaklari.Com/İkdotnet/Icerikdetay.aspx?Blm=İK%20sözlüğü&Kayitno=6587](http://Www.İnsankaynaklari.Com/İkdotnet/Icerikdetay.aspx?Blm=İK%20sözlüğü&Kayitno=6587)(20.04.2009)

[Http://Www.Alomaliye.Com/2007/Sigorta_Rea_Kurulus_Yon.Htm](http://Www.Alomaliye.Com/2007/Sigorta_Rea_Kurulus_Yon.Htm) (20. 04. 2009)

www.humanresourcesfocus.com/proje (14. 04. 2009)

TSRSB. Sigorta Tanımları.

[Http://Www.Tsrsb.Org.Tr/Tsrsb/Istatistikler/Genel+Sektör+Verileri/Türk+Sigorta+Sektörü+Verileri/2009martsonu](http://Www.Tsrsb.Org.Tr/Tsrsb/Istatistikler/Genel+Sektör+Verileri/Türk+Sigorta+Sektörü+Verileri/2009martsonu) (12.05.2009)

http://www.avivasa.com.tr/tr/hakkimizda/avivasa_emeklilik_ve_hayat.aspx, (12. 04. 2009)