T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE KARİYER DANIŞMANLIĞI
ANABİLİM DALI

TÜRK HOLDİNGLERİ'NDE İNOVASYON SÜRECİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ FAALİYETLERİNİ DEGERLENDİRME ARAŞTIRMASI

Dönem Projesi

Özgün BARLAY

Ankara-2008

T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE KARİYER DANIŞMANLIĞI
ANABİLİM DALI

TÜRK HOLDİNGLERİ'NDE İNOVASYON SÜRECİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ FAALİYETLERİNİ DEGERLENDİRME ARAŞTIRMASI

Dönem Projesi

Özgün BARLAY

Ankara-2008

T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE KARİYER DANIŞMANLIĞI
ANABİLİM DALI

TÜRK HOLDİNGLERİ'NDE İNOVASYON SÜRECİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ FAALİYETLERİNİ DEGERLENDİRME ARAŞTIRMASI

Dönem Projesi

DANIŞMAN İMZA
Doç.Dr. Recep VARÇIN

ÖZET

Sanayi Devrimi ile önem kazanmış olan şirketler zaman içerisinde büyüyerek çok şirketli holdingler haline gelmiştir. Küreselleşme süreci ile ise piyasalarda söz sahibi olanlar artık hükümetler değil, holdinglerdir. Ekonomiye yön veren bu şirketler, ulusal ekonomiyi kontrol etme gücünün yanı sıra politik kararlar etki edebilmekte ve hatta uluslar arası piyasalarda söz sahibi olabilmektedirler. Ancak rekabet koşullarının değişmesi holdinglerin inovasyon sürecine yönelmelerine neden olmuştur.

Bu çalısmada, ulusal ekonomimizde söz sahibi olan holdinglerde uygulanan insan kaynakları politikalarında ulusal inovasyon sistemi içerisinde ne gibi uygulamalara gittikleri araştırılmaktadır. Bu araştırmayı sağlayabilmek için; Türkiye'nin önde gelen basın yayın organlarındaki 10 yıldan bu yana çıkan haberler dikkatle incelenerek, aynı zamanda da holdinglerin ve alt kuruluşlarının faaliyet raporlarından yararlanılarak bilgi verilmeye çalısılacaktır.

Anahtar Kelimeler: *İnsan Kaynakları Yönetimi, İnovasyon ve Türk Holdingleri*

ABSTRACT

Companies, that become important with the industrial revolution, become multi-firms holdings in time by growing. In the process of globalization, holdings are now involved with the decisions not the goverments. The holdings, that conduct the economy, also can impress the politic decisions and even involved with the decisions of international markets, beside the power of controling the local markets. On the other hand sliding conditions of competition, force the holding to shepherd toward to the inovasyon process.

In this study, human resources facilities of holding companies that involved with the local economy among the biggest companies of Turkey have been studied and the policies of big companies in our country have been an aim of understanding. For this purpose, we carefully explored the articles about these companies in major newspapers of Turkey in addition to our study of the companies' annual reports.

Key Words: *Human Resources, Inovation and Turkish holdings*

İÇİNDEKİLER

ÖZET i

ABSTRACT ii

İÇİNDEKİLER iii

TABLOLAR LİSTESİ v

GİRİŞ …… 1

I.BÖLÜM: TÜRKİYE'DE ÖZEL SEKTÖRÜN GELİŞİMİ

VE HOLDİNGLEŞME……. 4

1.1 Türkiye'de Devletçilik Dönemimde Özel Sektör Sanayiin Gelişimi …….. 4

1.2 1960'lardan Günümüze Bakış…….. 9

II. BÖLÜM: İNOVASYON ve İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ…… 15

2.1 İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi…….. 15

2.2 Kavram Olarak İnovasyon……... 19

III. BÖLÜM: TÜRK HOLDİNGLERİ'NDE İNOVASYON
SÜRECİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ FAALİYETLERİNİ
DEGERLENDİRME ARAŞTIRMASI……. 23

3.1 Araştırma Yöntemi……... 23

3.2 Örneklem…….. 24

3.3 Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları…… 31

3.4 Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirme……... 31

3.4.1 İşe Alım……. 31

3.4.1.1 Ülker Holding……. 31

3.4.1.2 Alarko Holding……... 32

3.4.1.3 Doğuş Holding…… 34

3.4.1.4 Borusan Holding…… 34

3.4.1.5 Koç Holding……... 35

3.4.1.6 Anadolu Grubu……... 37

3.4.2 Performans Değerlendirme……... 38
3.4.2.1 Doğuş Holding…… 38
3.4.2.2 Sabancı Holding……. 38
3.4.2.3 Koç Holding……... 41
3.4.2.4 Ülker Holding…… 42
3.4.2.5 Anadolu Grubu…….. 45
3.4.2.6 Borusan Holding…… 45
3.4.2.7 GSD Holding……. 48
3.4.3 Eğitim…… 49
3.4.3.1 Koç Holding……... 49
3.4.3.2 Akkök Holding…….. 50
3.4.3.3 Ülker Holding……. 51
3.4.3.4 Alarko Holding……... 52
3.4.3.5 Eczacıbaşı Holding……. 54
3.4.4 Emeklilik……... 55
3.4.4.1 Sabancı Holding……. 55
3.4.4.2 Eczacıbaşı Holding……. 57
3.4.5 Yeni Mezunlar……... 58
3.4.5.1 Doğuş Holding…… 58
3.4.5.2 GSD Holding…….. 58
3.4.5.3 Koç Holding……... 59
3.4.5.4 Sabancı Holding……. 60
3.4.5.5 Borusan Holding…… 61
3.4.5.6 Zorlu Holding……. 62
3.4.5.7 Akkök Holding…….. 62
SONUÇ……. 64
KAYNAKÇA…… 68

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo-1: Sektörler İtibariyle Kuruluş Yıllarına Göre İşletmeler……... 8

Tablo-2: Holdinglerin Halka Açıklık Oranları…….. 25

Tablo-3: Holdinglerin Ana Faaliyet Alanları…… 26

Tablo-4: Holdinglerin Büyüme Oranları (Ciro)…… 27

Tablo-5: Holding Faaliyet Alanları ve Satış Dağılımları…….. 28

Tablo-6: Holdinglerin Şirketlerinin Toplam Ciro İçerisindeki Dağılımları…….. 29

Tablo-7: Holdinglerin Karşılaştırmalı Değerlendirilmesi……. 67

GİRİŞ

Günümüzde özellikle ekonomik bütünleşmeyi belirtmek amacıyla kullanılan küreselleşme, ülkeler arasında giderek gelişen ekonomik, siyasi, sosyal, kültürel ilişkilerin ve devletlerarasındaki bağımlılığın artmasını belirten kavramdır. Aslında basit manasıyla, yani sermayenin etki alanının artması anlamında, küreselleşme, daha Endüstri Devrimi'nin başından itibaren var olan bir olgudur.

Küreselleşme kavramının bu kadar yaygınlaşmasının nedeni ise bilgi teknolojilerinin önem kazandığı bu çağda firmaların karlarını arttırabilmek için rekabet politikalarını teknoloji transferi üstüne kurmuş olmalarıdır. Teknolojinin hızlı ve şaşırtıcı gelişimi insanları zaman ve uzay kısıtlarından kurtarmakta, bilgi, para ve kaynaklar en hızlı şekilde dünyanın her tarafına akabilmektedir. Böylece ülkeler arasındaki etkileşim artarak ticaret ve haberleşmenin yarattığı katma değer en üst düzeye ulaşmaktadır.

Teknoloji transferi için o teknolojiye sahip ülkelere yapılan gerek doğrudan yatırımlar gerekse satın-alma ve birleşmeler çok uluslu şirketleri doğurmuştur. Soğuk savaşın ardından ülkeler arası iletişimin kuvvetlenmesi ve şirketler arasındaki bu hareketlilikler ekonomik ilişkilerin canlanmasını sağlamıştır. Ekonomideki bu hareketlilik ve sermayenin dolaşım hızındaki artış ekonomik yapının da değişmesine neden olmuştur. Artık ekonomilere yön verenler hükümetler değil, holdinglerdir.

Holdingler, iktisadi gücün belli ellerde toplanması ve iktisadi büyümenin sağlanması amacıyla başka şirketlerin hisselerini elde ederek bunları kontrol altına alan

kuruluşlardır. Günümüzde çok rastlanan birleşme tiplerinden biri olan holdingleri, tröst veya kartel gibi diğer birleşme tiplerinden ayıran en önemli özellik ise, bağlı şirketlerin hukuksal kişilik sahibi ve bağımsız olmalarıdır.

Holding, şirketlerin serbest fon kaynaklarının birinden diğerine aktarılmasında köprü rolü oynamaktadır. Bu da holdinglerin yüksek kârlara sahip olması ve mali açıdan güçlü olmaları sonucunu doğurmaktadır.

Holdingleşme ilerledikçe bazı sakıncaları da beraberinde getirmektedir. Çünkü kâr olanağının artması ile birlikte, şirketin satış ve kazançlarında da risk olasılığı artmaktadır. Dolayısı ile birleşmenin yönetim ve kontrolü de giderek güçleşmektedir.

Türkiye ekonomisine yön veren holdingler artık hem iç pazarda hem de uluslar arası piyasada var olabilmek için inovasyon faaliyetlerine hız vermek zorundadırlar. Çünkü değişen ekonomi ile beraber üretilen malların farklılaşması da ortadan kalkmaya başlamıştır. Teknolojinin transfer ediliyor olması aynı zamanda ürünlerin kopyalanmasına da neden olmaktadır. Eski ekonomik şartlarda üretilen bir malın veya hizmetin sadece birkaç benzeri piyasaya sunulurken şimdi çok kısa bir zaman içerisinde gerek ürünün gerekse hizmetin pek çok taklidi piyasaya sürülebilmektedir. Aynılaşmanın bu kadar çok ve hızlı olduğu piyasa koşullarında artık önemli olan fark yaratmaktır. Bunu yapabilmek ise ancak inovasyonla mümkün olabilmektedir. Artık yaratıcı fikirlerini hayata geçirip yenilik yakalayabilenler piyasada tutunabilmektedirler. Bir yeniliğin inovasyon sayılabilmesi için ise, bu yeniliği bulan

kişi ya da kurumun bu icat sayesinde piyasadaki tüm alternatiflerden farklılaşması gerekmektedir.

Bu kapsamda çalışmamızın ilk bölümünde, Türkiye'de özel sektörün gelişimi ve holdingleşme iki bölüm halinde incelenecek ve genel bir bilgi verilecektir. İkinci bölümde holdingler için en önemli kavramlardan ikisi olan insan kaynakları yönetimi ve inovasyon hakkında bilgi verilecek ve üçüncü bölümde de elde edilen veriler insan kaynakları yönetiminin belirli boyutları ışığında, holdinglerin işgörenlerine uyguladıkları insan kaynakları politikaları, inovasyon sürecinde değerlendirilecektir.

I.BÖLÜM

TÜRKİYE'DE ÖZEL SEKTÖRÜN GELİŞİMİ VE HOLDİNGLEŞME

Erken kapitalistleşen toplumlarda aşırı biriken sermayelerin uluslararasılaşma eğilimi, ama özellikle üretken sermaye olarak uluslararasılaşması eğilimi, geç kapitalistleşen toplumlarda üretken sermaye oluşma eğilimi ile oldukça dinamik ve çoğul ilişkilerin kurulmasına neden olmuştur. Sermayenin uluslararasılaşması yönündeki eğilimin ilk aşaması, geç kapitalistleşen ülkeler için bir kaynak aktarma mekanizması, dolayısıyla birikim oluşumu anlamına gelirken; erken kapitalistleşen ülkeler için aslında ticari (meta) sermayenin uluslararasılaşması anlamına gelmektedir.

1.1. TÜRKİYE'DE DEVLETÇİLİK DÖNEMİNDE ÖZEL SEKTÖR SANAYİİN GELİŞİMİ

Türkiye'de girişimciliğin ve sermayenin yeterli olmadığı bir ortamda, devlet özel sektöre bırakmayı tercih ettiği alanlara yatırım yapmaları için tecrübeli birkaç yatırımcıyı desteklemiştir. Türkiye'de devlet is adamı ilişkisinin tarihi mirası da bu eğilimi destekler niteliktedir. Piyasa kökenli alternatif güç kaynaklarına ve özel girişimcilere karşı devletin duyduğu güvensizlik, devlet yetkililerinin, değişik alanlardaki ekonomik işlevleri gerçekleştirmek üzere güvenilir kişilerin basında olduğu birkaç şirketin desteklenmesi konusundaki tercihlerini etkilemiştir. Bu koşullar altında, partikülarist nitelikteki siyasal bağlantılar, Türkiye'deki büyük

şirketlerin gelişim tarihini ve bugünkü büyük holdinglerin yapısını belirlemede kuskusuz önemli olmuştur (Buğra, 2005: 264).

Bilindiği gibi Türkiye'de ilk özel teşebbüslerin kurulması devletçilik politikalarının izlendiği döneme denk gelmektedir. 1923-1932 döneminde özel teşebbüse dayalı bir sanayileşme politikası benimsenmiş; özel teşebbüsün dinamizmi sayesinde sanayileşmenin ve buna bağlı olarak kalkınmanın gerçekleşeceği beklenmişti. Elde edilen kârların sınaî üretim dışındaki alanlarda kullanımı en büyük sorunlardan birisiydi. Kısa dönemli kârların yüksekliği, sanayi alanında yatırım yapılmasına imkân vermiyordu. Bu yüzden de özel girişimcilik yoluyla sanayileşme imkânı çok sınırlıydı. Oysa yönetici kadronun önem verdiği konuların başında "iktisadi bağımsızlık" ve "hızlı kalkınma" konuları geliyordu. Bunlar ise sanayileşme ile eşanlamlı tutuluyordu. Bunların yapılması bir zorunluluk haline gelmişti. Halkın iktisadi durumu süratli bir şekilde iyileştirilmedikçe hukuki ve siyasal reformların yerleşmesine imkân olmadığı görülüyordu. Fakat bu zorunluluğun çözümü olan hızlı sanayileşme özel teşebbüs tarafından gerçekleştirilemezdi. Bu zorunlu hızlı kalkınma yani sanayileşme olgusu, devleti iktisadi alanda faaliyette bulunmaya zorluyordu. Türkiye'de özel girişime dayalı iktisadi politikaların uygulandığı dönemde dünyada meydana gelen büyük ekonomik bunalım, ülkemizde de yıkıcı denilebilecek ölçüde etkiler yaptı. Büyük Buhranın sebep olduğu talep ve fiyat düşüşleri, bütün iktisadi alanlarda büyük sarsıntılara yol açtı. Tüm bu gelişmeler, devleti iktisadi alanda faaliyette bulunmaya zorladı.

Yönetici kadroyu devletçiliğe yönelten önemli sebeplerden birisi de dış konjonktürdü. 1929 yılında meydana gelen büyük bunalım tüm kapitalist dünyada yıkıcı etkilere sebep oldu. Söz konusu ülkelerde fiyat düşüşleri, üretimin çok büyük ölçüde daralması ve bunlara bağlı çok büyük çapta işsizlikler kriz neticesinde ortaya çıkan görüntülerdi. Bunalımdan çıkış yolu olarak devletin ekonomiye müdahale etmesi, kamu harcamalarını artırması teorik çerçevede öneriliyordu. Tüm bu faktörler Türkiye'de devletçilik uygulamalarının başlamasına sebep olmuştur.

Devletçilik politikasının yoğun şekilde uygulandığı alan sanayi sektörü olmuştur. Bu politika, ana özelliklerini ve yansımasını kamu iktisadi kuruluşları ile Birinci ve İkinci Sanayi Planlarında bulmuştur. Devletçilik uygulamasının somut olarak başlangıcı, Birinci Beş Yıllık Sanayi Planı'na (BBYSP) dayanmakta olup; söz konusu ilke ancak iki sanayi planının hazırlanıp yürürlüğe konulmasıyla düşünceden uygulamaya geçirilebilmiştir. Plan kapsamındaki sanayi kuruluşlarının büyük çoğunluğu, temel tüketim malları üretimine yönelik olmasına rağmen; ara malı üretecek tesislere de yer verilmişti. Planın sunuş yazısında plana özel müteşebbisler tarafından kurulmasına imkân olmayan tesislerin dahil edileceği, bunun da özel girişimciler için daha geniş, daha faydalı endüstri imkanları yaratacağı ifade edilmişti. Planın uygulandığı 1934 – 1938 döneminde milli gelir ortalama yılda % 6 oranında büyümüş; 1934-1935 yıllarındaki %9'luk düşüş çıkarıldığında, sanayi sektörünün milli gelirdeki payı da 1927'de %10'dan 1938'de %16'ya yükselmişti. Planlardan ve devlet yöneticilerinin beyanlarından anlaşılacağı üzere bu dönemde de özel sektöre yardımcı olunması iktisadi amaçlardan birisiydi. Nitekim bunun böyle olduğu birkaç yıl dışında görülmüştür. Uygulamalardan devletçiliğin özel teşebbüs

aleyhine gelişmediği; devletçiliğin en koyu yıllarında çıkartılan kanunlarda bile özel girişimi geliştirici, koruyucu hükümlerin yer aldığı bilinmektedir.

1930'lu yıllarda devlet bankaları, özel girişimcilerin kredi ihtiyaçlarını karşılamakta daha büyük sorumluluklar üstlenmeye başladılar. Devlet bankalarının özel ticaret ve sanayi kesimine sağlanan kredilerdeki payı 1930'da %28'den 1935'de %32'ye ve 1938'de ise %40'a yükseldi. Devletçilik politikası, devlet girimciliğini özel girişimciliği ikame etmek için değil; bilakis özel girişimciliği tamamlamak için kullanmayı amaçlamıştır. Birinci ağırlık, devlet yatırım programlarının gerçekleştirilmesine tanınmış olsa da, özel sanayinin güçlendirilmesi de iktisadi amaçlardan birisiydi. Bu nedenle devletçi sanayileşme politikalarından sonra da özel sanayi birikimine doğrudan devlet desteği sağlanması devam ettirildi. Bundan başka devlet yatırımları, girdi-çıktı ilişkileri içerisinde ileriye ve geriye doğru etkilerde bulunarak birçok özel sanayi işletmesine dışsal faydalar sağlamıştır. Özel girişimciler aynı zamanda devlet girişimlerinin de bulunduğu sektörlerdeki efektif korumadan faydalandılar.

O döneme ilişkin kısıtlı ve çok da sağlıklı olmayan istatistikler, özel kesim sanayi girişimlerinin arttığını göstermektedir. Erdoğan Soral'ın yaptığı bir çalışmaya göre, devletçilik döneminde kurulan özel sektör sanayi işletmesi sayısı önceki döneme kıyasla büyük ölçüde artmıştır. 1970 yılı itibariyle faaliyette bulunan özel kesim işletmelerinin kuruluş yıllarına göre dağılımı Tablo -1'de gösterilmiştir.

Tablo-1: Sektörler İtibariyle Kuruluş Yıllarına Göre İşletmeler

Kuruluş Yılları	**Toplam İşletme Sayısı**	**Tarım %**	**Sanayi %**	**Mali hizmet %**
1900 öncesi	120	80	20	-
1901-1910	-	-	-	-
1911-1920	26	92,3	7,7	-
1921-1930	37	16,2	64,9	18,7
1931-1940	62	4,8	91,9	3,2
1941-1950	154	0,6	96,8	2,6

*Erdoğan Soral, Özel Kesimde Türk Müteşebbisleri; 1974

1.2. 1960'LARDAN GÜNÜMÜZE BAKIŞ

Üretken sermayenin uluslararasılaşmasının etkileri dünya ölçeğinde farklı mekanlarda farklı zamanlarda hissedilse bile, II. Dünya Savaşı sonrası dönemde üretken sermayenin dünya ölçeğinde belirleyici olduğunu söylenebilir. Üretken sermayenin uluslararasılaşmasında temel aktörler hiç kuşkusuz çok uluslu şirketler olmuştur.

Üretken sermaye oluşumu açısından 1950'lerin sonları ve tüm 1960'lı yılların Türkiye'sinin özel öneme sahip olduğunu söylenebilir. 1960'lı yıllar üretken sermaye birikiminin görece belirleyici olduğu yıllardır. 1968 yılı faktör fiyatlarıyla 1962-1973 yılları arasında GSMH % 105,39 artmıştır. GSMH'den de hızlı artan iki faaliyet kolu %183,98 ile sanayi kesimi ve % 126,06 ile hizmetler kesimidir. Aynı dönemde tarım kesiminin artış hızı %23,31 olarak gerçekleşmiştir (Tuna, 2004: 37). Sermayeyi temsil eden örgütteki bu değişimin ipuçları 1950'lerin ortalarından itibaren görülebilir. Özel sektör yatırımları 1957'de konut alanında % 51.60; makine-teçhizat alanında % 29.27 iken; 1960'a gelindiğinde konut alanında % 41.24'e düşmüş ve makine-teçhizat alanında % 44.63'e yükselmiştir. 1963'e kadar olan dönemde de konut alanında düşüş devam ederek % 33.54'e inmiş; makine-teçhizat alanında ise % 49.52'ye ulaşmıştır (TTOSOTBB, 1966: 45 ve 52).

1960'ların başındaki devletin aldığı biçim, 1950'lerin başından farklıdır. Çünkü 1950'lerde ticari sermayeden sanayi sermayesine geçiş hızlanmış ve ticari sermaye ile sanayi sermayesi arasındaki mücadele 27 Mayıs Darbesi'ni getirmiştir. 27 Mayıs

darbesi toplumsal üretim ilişkilerinin devamlılığına yöneliktir. 27 Mayıs öncesinde ticari sermaye birikim modeli tıkanmış, bu tıkanma ödemeler dengesi krizi ile açığa çıkmıştır. Ödemeler dengesi krizi, toplumsal üretim ilişkilerinin sürdürülemeyeceğine ilişkin bir gösterge olmuş ve bunu ilk önce hisseden de hakim sermaye biçimi olan ticari sermaye olmuştur. Ödemeler dengesi krizi ile bağlantılı olarak bu süreçte ticari sermaye için kar oranları da düşmüştür. Tüm bu sebepler ticari sermayeden sanayi sermayesine geçişe yol açmıştır. Sonuç olarak ödemeler dengesi krizi olarak görülen ve DP-CHP saflaşması sonucu 27 Mayıs'ın gerçekleşmesine yol açan süreç, aslında kapitalistleşme sürecinde önemli bir aşama olan üretken sermayeye dönüşüm sancıları olarak da okunabilir.

1960'lı yıllar boyunca "iç pazar önem kazandıkça özel sermaye sanayiye kayarken, devlet kesimi de özel kesime girdi sağlayan ara malları üretiminde yoğunlaşmaya başlamıştır" (Gülalp, 1983: 51)

Kamu kesiminin toplam imalat sanayi yatırımları içinde ara malı üretilen sektörlerdeki payı 1963'te %53,20'den 1970'te %86'ya çıkmıştır. Devletin ara mal üretiminde yoğunlaşması ile iç burjuvazi ise yatırım malları üretimine yönelmiştir. Özel kesimin, imalat sanayiine yaptığı yatırımlar içinde yatırım mallarının payı 1963'te %8,57 iken 1970'te %22,34 olarak gerçekleşmiştir (Korum, 1977: 78).

Koç Holding, hem ülke düzeyinde ticari sermaye birikiminden sanayi sermayesi birikimine geçişin şirket düzeyinde örneği olması bakımından, hem de iç burjuvazinin gelişimi ve bu gelişim sürecinde uluslararası sermayeyle ve devletle

olan ilişkinin önemini göstermesi bakımından anlamlı bir örnek olacaktır. Bir başka değişle "… içe yönelik sermaye birikim biçimi, özünde ülke içi ticaret burjuvazisinin sanayi burjuvazisine dönüş öyküsüdür" (Ercan, 2002: 59) vurgusunun somutlanışını Koç Holding üzerinden görmek mümkündür. Koç Holding, İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra tüccarlıktan sanayiciliğe yönelmiş ve 1950'li-1960'lı yıllar boyunca ithal ikameci sanayileşmenin örneğini sergilemiştir.

1950'lerde üretken yatırımlara yönelen Koç Grubu'nun yöneticisi Nahum sanayiye yönelme sebebini şöyle anlatır:

"Koç Grubu'nun hareket noktası dahili ticaret idi. Hemen arkasından acentalık, distribütörlük ve umumi bayilik gibi isimler altında ithalata dayalı bir ticaret başladı... Uzun yıllar boyunca ülkemizde hissedilen döviz sıkıntıları ve bu nedenle çıkarılmış ithalat tahditleri, ticaret rejimleri, kotalar, Vehbi Bey başta olmak üzere Bütün Koç Grubu'nda memleketimizin sanayileşmesi gerektiği inancını yerleştirdi ... Bu noktadan hareket ederek, ticaretini yapmaya alıştığımız ithal malların yurt içinde montajından başlayıp, azami döviz tasarrufunu göz önünde bulundurarak yerlileştirme prensibi ilke olarak benimsendi" (Nahum,1988, 253).

Şeni de benzer şekilde Koç Holding'e ilişkin olarak "bu örneğin avantajı, birikmekte olan bu ticari sermayeye özgü kaderin ileriki yıllardaki evrimini billurlaştırmasındandır" diyerek, Koç Holding'in gelişimi ile ithal ikameciliğe geçişi şöyle özetlemiştir:

"1945'de Koç, Oliver and U.S. Rubber'in temsilcisi olur, ikinci bir Ford acentası satın alır (Birincisini 1937'de satın almıştır). 1953'de Ford'un Türkiye temsilcisi olur. Daha sonra kurulan Anadol fabrikasının Ford otomobiller imal ettiği hatırlanırsa "ithal ikamesi" siyaseti kaba çizgileriyle izlenmiş olur" (Şeni, 1978: 46).

1960'lı yıllarda, sermayenin merkezileşme ve yoğunlaşma eğilimleri sonucunda holdingleşme hızlanırken, holdingleşme de sermayenin merkezileşme ve yoğunlaşma eğilimlerini çok daha hızlandırmıştır. Tekeli'nin de belirttiği gibi "şirketlerin holding sistemleri oluşturmasına olanak veren yasal değişiklikler yapıldıktan sonra, Türkiye'de sermayenin yoğunlaşma süreci hızlanmış ve özel kesimde tekelleşme olgusu çok yüksek oranlara ulaşmıştır" (Tekeli, 1998: 2394). Bir başka ifadeyle;

"Türkiye'de holdinglerin oluşumu 1963 yılında başlamış, 1970 yılından sonra hızlanmıştır. Holding, bankacılık, sanayi, ticaret, sigortacılık, tarım, basın vb. dallarda yatırılan sermayenin tam anlamda bütünleşmesi ve akıcılık kazanmasını sağlayan bir kurumsallaşmadır ve Türkiye'de finans-kapital olgusunun ortaya çıkışını belirlemiştir" (Tekeli, 1998: 2390).

Bu dönemde sanayi sermayesinin bankalarla bütünleşmesinin önemini Sabancı Holding üzerinden görmek mümkündür. Sönmez'e göre; Akbank üzerinde kurulan kontrol, Sabancılar'ın sanayi yatırımlarının hızlanmasını da beraberinde getirmiştir. 1960'ların ortalarına kadar büyük sanayi yatırımı olarak Bossa'yı gerçekleştiren Sabancılar bu tarihten sonra bir dizi sanayi yatırımıyla büyük hamleler yapmışlardır.

Akbank'ın hızlı büyümesi ile birlikte sanayi tesisleri de birbirini izlemiştir (Sönmez, 1992: 209-210).

Sabancı Holding Yönetim Kurulu Başkanı Güler Sabancı, 2006 için Türkiye'nin büyümesinin üstünde bir büyüme hedeflediklerini bildirdi. Sabancı, yaptığı konuşmada, "Sabancı of Turkey"i ilk defa paylaştıklarını belirterek "Bu Sabancı Holding'in bundan sonra küresel pozisyon almasında ve yurt dışı basında kullanacağı söylemdir. Kendimizi böyle tanımlayacağız, böyle ifade edeceğiz" dedi. Sabancı Holding'in 1967 yılında holding olarak yapılandığını, 6 ana iş grubunda çalışıldığını ve kurulmasından bu yana küreselleşmeyi öncelikle benimsediğini anlatan Sabancı, birçok yabancı ortaklıkları bulunduğunu, bunlarla başarılı bir şekilde büyümeye devam ettiklerini söyledi. Sabancı Holding'in 2004 yılı konsolide cirosunun 8.6 milyar dolar olduğunu, 540 milyon dolar net kar elde ettiğini belirten Sabancı, bu yılın ilk 6 ayında net karlarının 342 milyon dolar ile geçen yılın aynı dönemine göre yüzde 37 artış sağladığını, yıl sonuna yaklaştıkları bugünlerde bu karlılığı katlayacaklarına inandığını vurguladı".Güler Sabancı, büyümeyi sürdürmek ve Sabancı Holding'i gelecek 10 yıllarda daha ileriye taşıma hedefleri olduğunu, Sabancı Holding olarak "SA 15+" olarak adlandıkları ve 10 yıllık perspektifi içeren bir projeyi bugünlerde hayata geçirdiklerini anlattı. Önümüzdeki dönemde globalleşen dünyada rekabette başarılı olabilmemiz, Holding'in büyümesini sürekli kılabilmemiz için kalıcı işbirlikleri yaratmamız gerektiğine inanıyoruz" (www.sabah.com.tr/2005/11/17/eko121.html).

“Koç Holding Yönetim Kurulu Başkanı Mustafa Koç ile Holding'in CEO'su Bülend Özaydınlı şunları vurguladılar: Koç Grubu olarak çok iyi bir yıl geçirdik. Satışlarımız dolar bazında yüzde 82, Euro bazında yüzde 60'ın üstünde, TL bazında ise yüzde 50'nin üstünde arttı. İhracatta dolar bazında yüzde 60 artış sağlandı. Burada aslan payı otomotivin. Yine geçen yıl 600 milyon Euro tutarında yatırım yaptık. Bunun 100 milyon Euro'su yurtdışında gerçekleşti. 2003 yılı karlarının yüzde 98'i doğrudan doğruya faaliyet karı. Faaliyet dışı karlar yüzde 2'ye indi. Geçen yıllar tablo tamamen bunun tersiydi. Mal yetiştiremiyoruz. Gaziantep toplantısında bölge bayilerimizin en büyük şikayeti mal yetiştirememekti. Bu bizi memnun etti. İhracat artışı da çok canlı” açıklamalarından sonra “olumlu gelişmelerin henüz sokağa yansımadığını” ifade ediyorlar” (www.haberx.com/n/113551/mustafa-koc-turkiye).

II.BÖLÜM

İNOVASYON ve İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

2.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ

Sanayi Devrimi ile başlayan dönem sonrasında, 19.yüzyıla girilirken büyük bir sanayi gelişmesi ve organizasyon yapılanması geçirmiş ve bu gelişmeler, modern insan kaynakları yönetim anlayışının gelişiminde temel olmuştur (Taştan,İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü; Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi).

Ortaçağ feodalitesinde toprak sahipleri soylulardı ve aynı dönem çalışmaları karşılığında kendilerine şato sahibine ait olan toprağı dilediği gibi kullanma hakkı verilen serf sınıfı bulunuyordu. Bu sistemle birlikte çalışma koşullarına ilk kez insiyatif kullanma kavramı giriyor ve serflerin gelirleri, tamamı ile toprağı kullanırken harcadıkları çaba ve enerji oranında geri dönüyordu. Feodal yapıyı el zanaatlarının gelişmesi ve üretime geçmesi ile lonca sistemleri izlemeye başladı. Zanaatkar, ustabaşı ve çıraktan oluşan üçlü grup sayesinde ilk defa personel yönetimi kavramı doğmuş oldu. Yetenekli çırakların seçilmesi, iş başında eğitilmesi, üst-ast ilişkisi, ücretlendirme sistemleri ve çalışma koşulları gibi kavramlar çalışma hayatına girmeye başladı. Endüstri Devriminin otomasyon üzerinde yoğunlaşması sonucunda Ford, Rockefeller ve Chrysler gibi dev firmalar gelişti. Bu yıllarda personel yönetimi kavramı tarihinde önemli bir yere sahip Robert Owen üretkenliği artırmak için çalışma koşullarını geliştiren bir takım önlemler aldı. I. Dünya Savaşı'nın patlak vermesi ile, orduya doğru kişilerin

alınması için psikolojik testler kullanılmaya başlandı. Böylelikle personel seçiminde standardizasyonun sağlanması sadece ordu için geçerli olsa da ilk defa bu tarihte literatüre girmiş oldu.

1990'lara gelene kadar olan zaman içinde çalışan insanın psikolojik yönünü ortaya çıkaran bir çok araştırma yapılmış olsa da işletmelerde insan faktörüyle ilgilenen tek bölüm olan Personel Bölümü halen bordro ve özlük işlemleri gibi temel görevleri üstlenmekten öteye gidemedi. Hatta bazı firmalarda Personel Bölümü bile mevcut değildi ve tüm özlük işlemleri bir muhasebe çalışanı yürütürdü. 1990'lara gelindiğinde ise öğrenen organizasyonlar ve en üst kademeden en alt kademeye kadar kalitenin yayılmasını savunan toplam kalite anlayışları sayesinde işletmelerde insan faktörü çok daha ön plana çıkmaya başladı. Personel Bölümleri adlarını yavaş yavaş İnsan Kaynakları Bölümü olarak değiştirseler de halen personele ait özlük işlemlerinden bir süre daha kendilerini soyutlayamadılar. Ama fonksiyonlarının arasına ödüllendirme, performans değerlendirme, kariyer yönetimi gibi yeni yeni kavramlar girmeye başladı. İnsan kavramının önemi gün geçtikce artarken doğru iş için doğru kişinin seçilmesi İnsan Kaynakları Bölümü'nün öncelikli görevlerinden birisi olmaya başladı. Firma içindeki çalışana yapılan yatırımın aslında firmanın amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda üretkenliğini ve etkinliğini arttırdığını anlayan işletmeler eğitime ağırlık vermeye başladılar. Zamanla bazı büyük işletmelerde Eğitim Bölümü kendi içinde gelişerek İnsan Kaynakları Bölümü'nden ayrıldığı oldu .

(www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/ik_gelisimsureci.asp)

1970 sonrasında insan kaynakları yönetiminin organizasyondaki stratejik önemi alanında etkin olan bir diğer yaklaşım Harvard Üniversitesi'nde geliştirilmiştir.Bu çalışmada,insan kaynakları yönetimi politakalarının belirleyicileri ve sonuçları ortaya konulmaya çalışılmıştır.İnsan kaynakları yönetimini genel yönetim yaklaşımı içerisinde değerlendiren bu çalışma,insan kaynakları yönetimi alanında dört temel politika ayrımı belirlemiştir.Bu politikalar;işgören etkisi(işgören katılımı),insan kaynakları akışı (işgören tedariki,işe yerleştirilmesi ve işten çıkarılması), ödüllendirme sistemi (teşvik,ücret ve katılım sistemleri) ve çalışma sistemleridir (işin organizasyonu).

Harvard yaklaşımına göre insan kaynakları yönetiminin bu dört politikası, organizasyonda etkin unsurlar olarak kabul edilen hissedarlar, yönetim, işgören grupları ve işçi sendikası ile durumsal faktörler olarak adlandırılan işgücünün özellikleri, organizasyonon yönetim felsefesi ve stratejisi, işgücü piyasası, teknoloji, yasal düzenlemeler ve toplumsal değerlerden etkilenmektedir. Bu etkilenme sürecinde de insan kaynakları yönetimi kısa ve uzun dönemde farklı sonuçlar ortaya koymaktadır. Kısa dönemde sağlanan sonuçlar işgörenin organizasyona bağlılığı, uyumu, yeterliliği ve maliyet etkisidir. Uzun dönemde ortaya çıkan sonuçlar ise işgörenin ve toplumun refahının artması ve organizasyon etkinliğinin sağlanmasıdır. Bu yaklaşım çerçevesinde, insan kaynakları yönetiminin bu dört politikası kendi arasında ve organizasyon stratejisi ile bütünleştirildiğinde ve etkin olarak kullanılabildiğinde organizasyonel başarı sağlanabilecektir. (Taştan, İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü; Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi)

Günümüzde artık bir çok işletme, rekabette geri kalmamak için insanın yönetilmesi gereken bir kaynaktan çok yatırım yapılması gereken bir sermaye olarak görmeye başladı ve bu düşünce İnsan Kaynakları yönetiminin işletmelerin en temel bölümlerinden birisi haline geldiğinin en iyi göstergesidir.

Değişim sürecine bağlı olarak kurumsal düzeyde başarıya ulaşmak için öncelikle çalışanların yetkilendirilmesi gerekmektedir. Ortaya çıkan değişim çalışmalarında başarılı olmak için; gücü alt kademelere yaymak, her düzeyde karar alınmasını sağlamak, öz liderlik anlayışını özendirmek ve her bireyin arzulanan sonuçların sorumluluğunu gönüllü olarak üstleneceği bir kültür yaratmak gerekmektedir.Ortaya çıkan rekabet ortamında işletmeler değişime yöneliyorken, daha düz, daha hızlı ve daha esnek bir organizasyon yapısına büründükçe, yönetim kademelerinin azaltılarak, yetkilendirme kavramının bir ilke haline getirilmesi gerekmektedir. Yetkilendirme, insanları inisiyatif kullanmaya, risk ve sorumluluk üstlenmeye yönlendiren güçlü bir yetki ve sahiplenme duygusuna işaret etmektedir. Görüldüğü gibi, küreselleşmenin sonucu olarak işletmelerde görülen değişim çalışmaları sırasında, insan kaynağını etkinleştirmek üzere yapılan değişim yöntemlerinden birisi; çalışanların yetkinleştirilmesidir.İnsan kaynağının geliştirilmesi için kullanılan yetkilendirme yöntemi; her düzeydeki çalışanın, işletmenin değişimi için motive edilmesini ve böylece işletmenin küresel vizyonuna ulaşmasını sağlamaktadır.

2.2.KAVRAM OLARAK İNOVASYON

‘İnovasyon’, kavram olarak, hem bir süreci (yenilemeyi / yenilenmeyi) hem de bir sonucu ('yenilik'i) anlatır. AB ve OECD literatürüne göre, inovasyon, süreç olarak, "bir fikri pazarlanabilir bir ürün ya da hizmete, yeni ya da geliştirilmiş bir imalât ya da dağıtım yöntemine, ya da yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürmeyi" ifade eder. Aynı sözcük, bu dönüştürme süreci sonunda ortaya konan, "pazarlanabilir, yeni ya da geliştirilmiş ürün, yöntem ya da hizmeti" de anlatır. (European Commission, 1995).

İnnovasyon, daha önce yapılmamış olanı yapma, üretilmemiş olanı üretme, düşünülmemiş olanı düşünmektir. Rekabetçi bir piyasa yapısında ticari olarak başarılı olan, kazanç getiren fark yaratacak biçimde yapılan yeniliklerdir. Bu yenilik üründe (mal veya hizmet), süreçte (üretim, kalite vs.), pazarlama yönteminde veya iş uygulamasında (işyeri organizasyonu, ilişkilere uygulanan yöntem vb.) olabilir.

Ürün innovasyonuna örnek olarak büyük başarılarıyla ipod ve youtube sayılabilir. Süreç innovasyonu içinse Toyota, Sony gibi Japon firmaların kalite çemberleri, McDonalds'in üretim hattı örnek verilebilir.

Ekonomi politikaları ile teknolojik gelişme arasında ilişki, rekabetçilik ve inovasyon kavramları üzerine oturtulması gereken bir ilişkidir. Firma düzeyinde rekabetçilik, kuruluşun büyüklüğünü, pazar payını ve karlılığını artırabilme yetisi olarak tanımlanabilir. Geleneksel ekonominin karşılaştırmalı üretim maliyetlerine bağlı olarak tanımladığı firma rekabetçiliği, günümüzde maliyetler kadar fiyat dışı faktörlerin de vurgulandığı faktörleri de içermektedir. Bu faktörler arasında;

• insan kaynağı (beceriler vb.),

• teknolojik faktörler (teknolojik yetenekler vb.),

• yönetsel ve organizasyonel faktörler (firma içi ve dışı ilişkiler)

bulunmaktadır. Bu faktörler, teknolojik, ekonomik ve toplumsal çevredeki değişim karşısında firmanın rekabetçi bir konuma erişme ve bu konumu koruyabilme yetisini belirlerler. Rakipler karşısında karlı bir konumu sürdürme, doğal olarak rekabetçiliğin nihai göstergesidir.

Ancak günümüz piyasa koşullarında mal üretiminde gerek teknolojik gerekse ara malların ikamesi ve taklit edilmesi çok kolaydır. Bu nedenle bir işletmeyi diğerlerinden farklı kılacak olan o işletmenin sahip olduğu ve taklit edilmesi mümkün olmayan insan kaynaklarıdır.

Küreselleşen ve acımasız bir rekabet içine giren dünya piyasasında, işletmeler için asıl rekabet gücünü; kendi yeteneklerini ve becerilerini geliştirmiş, her çeşit bilgiye ulaşmasını ve onu kullanmasını bilen, yaratıcılığını sürekli geliştiren insan kaynağı oluşturmaktadır. Bunun farkında olan ve bu insan kaynağına hem yatırım yapan, hem

de çalışma koşullarını onun ihtiyaç ve istemleri doğrultusunda oluşturmaya çalışan işletmeler başarıyı yakalayabilmektedirler.

Küreselleşmenin sonucu olarak artık kilit kavramlar haline gelen rekabet, esneklik ve yüksek kalite standartları, öğrenen işletme kavramını da beraberinde getirmektedir. Ulusal İnovasyon Sisteminde, bilginin öneminin anlaşılması ve bilgiye dayalı işletmelerin oluşmasıyla birlikte, işletmeler artık günümüzde iyi eğitim görmüş elemanları gereksinim duymaktadırlar. Çalışanlar; gelişmiş yeteneklere, bilgiye, becerilere ve işletmenin hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunacak bir takım değerlere sahip olmak zorunda kalmaktadırlar. Çalışanlar, işletmenin sürekli değişen beceri gereksinimlerine uyum sağlayabilmek için esnek olmalı ve kendi becerilerini de sürekli geliştirme sorumluluğunu taşımalıdır (Rosenberg, N., 1982).

Görüldüğü gibi, işletmelerin, değişim dönemlerinde, hem öğrenen, hem de öğreten organizasyonlar haline geldikleri oldukça dikkat çekici bir gerçektir. Sürekli değişen, yenilenen ve gelişen iş dünyasında başarıyı yakalamak için, çalışanların sürekli olarak eğitilmeleri gerekmektedir. Değişim süreci, işletmeleri öğrenen kurumlar olmaya yöneltmekte ve çalışanların sürekli yenilenen bilgiler ile geliştirilmesini sağlamaktadır.

Ulusal inovasyon sisteminin temel aktörleri firmalardır. Kendi inovasyon faaliyetleri yanında, firma sistemin diğer aktörleriyle birlikte değişik inovasyon yapılarını oluşturmakta; rekabetçi stratejisini işbirlikçi stratejilerle güçlendirmektedir. Günümüzde firma, inovasyonun ve ekonomik büyümenin ana kaynağı sayılmaktadır.

Bu görüşün arkasında ise, üretim faaliyeti sayesinde gerçekleşen öğrenme ve birikim sonucunda firmanın, pazar, ürün veya kaynaklardaki önemli değişikliklere karşın istikrarlı bir teknoloji yetkinliğine sahip olabilmesi gereği bulunmaktadır. Pazarı, büyümenin ana kaynağı olarak kabul eden geleneksel görüş toplumdaki işbölümünün ve zenginliğin belirleyicisi olarak pazarı öne çıkarırken, yeni yaklaşımda, üretimin firma içindeki organizasyonu ve teknik işbölümü sonucu gerçekleşen teknolojik öğrenme ve yenilenme vurgulanmaktadır. Buna göre teknolojik inovasyon, üretim sürecindeki birikimli ve artımsal problem çözme faaliyetinin sonucu olan ve firmaya özgü bir öğrenmedir (Rosenberg, N., 1982).

III.BÖLÜM

TÜRK HOLDİNGLERİ'NDE İNOVASYON SÜRECİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ FAALİYETLERİNİ DEGERLENDİRME ARAŞTIRMASI

3.1. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmamızda kullanılacak veriler, ilgili holdinglerin, Türkiye'nin önde gelen yazılı basın kanallarından, internet ortamından, IMKB verilerinden ve holding faaliyet raporlarından toplanan haberlerinin analizi sonucunda elde edileceği için araştırmamız niteliksel bir araştırmadır. Ayrıca araştırmamızda, holdinglerle ilgili yapılan ilk kapsamlı girişimcilik tarihi araştırması olan Ayse Buğra'nın "Devlet ve İşadamları" (2005) isimli çalısması birçok noktada örnek alınmış ve geniş kapsamlı açıklamalar yapılmaya çalışılmıştır. Elde edilecek verilerin ikincil analizlerinin yapılması ve verilerin gruplanması aşamasında da Nadir Suğur ve Theo Nichols'un ülkenin teknolojik olarak en gelişkin ve en büyükleri arasında yer alan yedi firmada/fabrikada yaptıkları araştırmaları olan "Global İşletme, Yerel Emek" (2005) isimli çalışmaları örnek alınmaya çalışılmıştır. Çalışmamızda holdingerin insan kaynakları politikalarını incelemek için insan kaynakları fonksyonlarından çalışma hayatının temelini oluşturan işe alım faaliyetlerinden başlayarak, şirket içindeki performans değerlendirmeleri, buna bağlı olarak verilmesi gereken eğitim, kariyerin son aşaması olan emeklilik ve yeni mezunlara tanınan imkanlar olarak beş ayrı başlık altında incelenmiştir.

3.2. ÖRNEKLEM

Çalışmamızda örneklem grubumuzu oluşturmak için IMKB ve Ulusal Piyasada en az iki şirket hissesi işlem gören ve Türkiye ekonomisine yön veren holdingler seçilmiştir. Bu holdingler; Akkök Holding, Alarko Holding, Anadolu Grubu, Borusan Holding, Doğuş Holding, Eczaşıbaşı Holding, GSD Holding, Koç Holding, Sabancı Holding ve Zorlu Holding'tir. Seçtiğimiz holdinglerin halka açıklık oranları Tablo-2'de gösterilmiştir. Yine holdinglerimizin ana faaliyet alanları Tablo-3'te ve büyüme oranları da Tablo-4'te gösterilmiştir. Tablo-5'te holdinglerin faaliyet alanları ve sektörel dağılımları ve Tablo-6'da ise toplam ciro içerisindeki dağılımları gösterilmiştir.

Tablo-2: Holdinglerin Halka Açıklık Oranları

AKKÖK HOLDİNG	19 şirketin 5'i halka açık
ALARKO HOLDİNG	2006 verileri itibariyle % 30,5'i halka açık
ANADOLU GRUBU	2004 verileri itibariyle % 21,8'i halka açık
BORUSAN HOLDİNG	Holding Şirketlerinin 2 tanesi halka açık
DOĞUŞ HOLDİNG	2004 verileri itibariyle % 30'u halka açık
ECZACIBAŞI HOLDİNG	39 şirketin 5'i halka açık
GSD HOLDİNG	% 82'si halka açık
KOÇ HOLDİNG	2006 verileri itibariyle % 20,35'i halka açık
SABANCI HOLDİNG	2006 verileri itibariyle % 25,3'ü halka açık
ÜLKER HOLDİNG	2006 verileri itibariyle Holding şirketlerinin % 4'ü halka açık
ZORLU HOLDİNG	Denizbank'ın %25 hissesi, Vestel Elektronik'inde %27 hissesi, Vestel Beyaz Esya'nın %30 hissesi ve Zorlu Enerji'nin %20'si halka açıktır.

*Holdinglerin faaliyet raporlarından alınmıştır.

Tablo-3: Holdinglerin Ana Faaliyet Alanları

HOLDİNGLER	FAALİYET ALANLARI
AKKÖK HOLDİNG	Kimya, Enerji, Tekstil, Gayrimenkul, Alışveriş Merkezi ve Restaurant İşletmeciliği
ALARKO HOLDİNG	Taahhüt, Arazi Gelistirme, Sanayi-Ticaret, Turizm, Enerji, Su Ürünleri
ANADOLU GRUBU	İçecek, Otomotiv, Finansal Hizmetler, Kırtasiye, Ambalaj, Turizm ve Gıda Sektörleri
BORUSAN HOLDİNG	Çelik, Distribütörlük, Lojistik ve Telekomünikasyon
DOĞUŞ HOLDİNG	Bankacılık-Finans, Otomotiv, İnşaat, Medya, Turizm, Gayrimenkul, Enerji
ECZACIBAŞI HOLDİNG	İlaç, Yapı Malzemeleri, Tüketim Ürünleri, Finans, Bilgi Teknolojileri ve Kaynak Teknolojileri
GSD HOLDİNG	Dış Ticaret ve Finans
KOÇ HOLDİNG	Otomotiv, Dayanıklı Tüketim, Gıda ve Parekende, Enerji, Finans
SABANCI HOLDİNG	Finansal Hizmetler, Gıda ve Perakendecilik, Lastik, Takviye Malzemeleri ve Otomotiv, Çimento, Enerji, Kimya, Dış Ticaret ve Tekstildir.
ÜLKER HOLDİNG	Gıda ve Parekende, Yatırım
ZORLU HOLDİNG	Tekstil, Enerji, Finans, Gayrimenkul, Elektronik

*Holdinglerin faaliyet raporlarından alınmıştır.

Tablo-4: Holdinglerin Büyüme Oranları (Ciro)

HOLDİNGLER	1996	2002	2003	2004	2005	2006
AKKÖK HOLDİNG	1,1 milyar dolar	500 milyon dolar	-	1,3 milyar dolar	1,4 milyar dolar	1,604 milyon dolar
ALARKO HOLDİNG	-	448 trilyon TL	-	387 milyon dolar	440 milyon dolar	634,6 milyon dolar
ANADOLU GRUBU	1,5 milyar dolar	1,1 milyar dolar	1,5 milyar dolar	2,3 milyar dolar	3,0 milyar dolar	3,5 milyar dolar
BORUSAN HOLDİNG	2.3 milyar dolar	691milyon dolar	1.019 milyon dolar	1.589 milyon dolar	2 milyar dolar	2,4 milyar dolar
DOĞUŞ HOLDİNG	5.2 milyar dolar	2.9 milyar dolar	4.0 milyar dolar	5.9 milyar dolar	6.8 milyar dolar	5,283 milyon YTL
ECZACIBAŞI HOLDİNG	1.2 milyar dolar	1.4 milyar dolar	1.6 milyar dolar	431milyon dolar	2.6 milyar dolar	2.8 milyar dolar
GSD HOLDİNG	-	-	37,4 trilyon TL	9,2 milyon YTL	20 milyon YTL	38,3 milyon YTL
KOÇ HOLDİNG	-	-	1,555 trilyon TL	16,6 milyar dolar	18,7 milyar dolar	34,5 milyar dolar
SABANCI HOLDİNG	-	-	583 milyon dolar	540 milyon dolar	514 milyon dolar	16,9 milyar dolar
ÜLKER HOLDİNG	-	-	-	55,64 milyon YTL	66,22 milyar YTL	88,8 milyar YTL
ZORLU HOLDİNG	-	-	-	-	1,494 milyon YTL	-

*Holdinglerin faaliyet raporlarından alınmıştır.

Tablo-5: Holding Faaliyet Alanları ve Satış Dağılımları

Akkök Holding

Faaliyet Alanı	**Konsolide Satış Dağılımı**
Kimya	% 42
Enerji	% 19
Tekstil	% 10
GMYO	% 3

Borusan Holding

Faaliyet Alanı	**Konsolide Satış Dağılımı**
Yassı Çelik Grubu	% 30
Boru Grubu	%24
Cat Grubu	%22
Otomotiv Grubu	%17
Diğer	%7
Faaliyet Alanı	**Konsolide Satış Dağılımı**

DoğuşHolding

Faaliyet Alanı	**Konsolide Satış Dağılımı**
Otomotiv	% 48
Finansal Hizmetler	% 42
İnşaat	% 5
Medya	% 3
Turizm	% 2

Eczacıbaşı Holding

Faaliyet Alanı	**Konsolide Satış Dağılımı (Milyon USD)**
İlaç	888,0
Yapı Malzemeleri	832,6
Tüketim Malları	515,1
Finas,IT,	567,1

*Holdinglerin faaliyet raporlarından alınmıştır.

Tablo-6: Holdinglerin Şirketlerinin Toplam Ciro İçerisindeki Dağılımları

Akkök Holding

Faaliyet Alanı	**Faaliyet Karının Sektör Bazında Dağılımı (milyon $)**
Kimya	689
Enerji	304
Tekstil	131,2
GMYO	49,8
Diğer	309,84
Toplam Ciro	**1,604 milyon YTL**

Alarko Holding

Faaliyet Alanı	**Faaliyet Karının Sektör Bazında Dağılımı (bin YTL)**
Tahahüt ve Arazi Geliştirme	494,066
Sanayi ve Ticaret	251,792
Turizm	44,022
Enerji	50,597
Toplam Ciro	**634,6 milyon $**

Borusan Holding

Faaliyet Alanı	**Faaliyet Karının Sektör Bazında Dağılımı (milyon $)**
Yassı Çelik Grubu	740
Boru Grubu	553
Cat Grubu	507
Otomotiv Grubu	394
Toplam Ciro	**2,4 milyar $**

Doğuş Holding

Faaliyet Alanı	**Faaliyet Karının Sektör Bazında Dağılımı (bin YTL)**
Otomotiv	14,570
Finansal Hizmetler	781,6
İnşaat	438,08
Medya	848,9
Turizm	125,02
Toplam Ciro	**5,283 milyon YTL**

Eczacıbaşı Holding

Faaliyet Alanı	**Faaliyet Karının Sektör Bazında Dağılımı (milyon $)**
İlaç	62,4
Yapı Malzemeleri	14,8
Tüketim Malları	16,2
Finas,IT,	43,0
Toplam Ciro	**2,8 milyar $**

Koç Holding

Faaliyet Alanı	**Faaliyet Karının Sektör Bazında Dağılımı**
Enerji	24,068
Finans	19,85
Dayanıklı Tüketim	7,805
Otomotiv	6,402
Gıda ve Parakende	5,404
Diğer	2,626
Toplam Ciro	**34,5 milyar $**

GSD Holding

Faaliyet Alanı	**Faaliyet Karının Sektör Bazında Dağılımı**
Bankacılık	16,688
Finansal Kiralama	2,188
Faktoring	5,350
Dış Ticaret	2,328
Holding	2,692
Toplam Ciro	**38,3 milyon YTL**

*Holdinglerin faaliyet raporlarından alınmıştır.

3.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLARI

Çalışmamızda derinlemesine literatür taraması ve seçilen holdinglerin inovasyon olarak adlandırdıkları faaliyetlerinin internet ortamında yayın organlarından derlenerek incelenmesi esasına dayalı olarak ve yayın organlarının taraflılığı da göz önüne alınarak, tek araştırmacı tarafından gerçekleştirilmiştir. Literatürde konuyla ilgili çok geniş bilginin yer almaması ve konuyla ilgili daha önce çok fazla araştırmanın yapılmamış olması da araştırmanın sınırlılıkları içerisindedir. Ayrıca Türk Holdinglerinin medyada çıkacak haberlerinde insan kaynakları departmanlarından ziyade stratejik yapılanmalarına, ekonomik durumlarına ve sosyal sorumluluk faaliyetlerine önem vermeleri nedeniyle veri taraması kısıtlı kalmaktadır.

3.4. ARAŞTIRMA BULGULARI ve DEĞERLENDİRİLMESİ

3.4.1 İŞE ALIM

3.4.1.1 ÜLKER HOLDİNG

Ülker Holding'de işe alım süreci, öncelikle şirket veya grup içi kaynaklardan temin yolu ile başlar. Uygun aday bulunamaması durumunda dış kaynaklar harekete geçirilir. Adaylar arasında, test – kişilik, yetenek ve İngilizce testi - ve mülakat yöntemi birlikte uygulanarak seçim yapılır. Yetkinlik bazlı mülakat yöntemini kullanılmaktadır.

Ülker Holding bünyesinde işe alım süreci, görevin gerektirdiği yetkinliklerle adayların taşıdıkları yetkinlikleri karşılaştırmak suretiyle söz konusu pozisyon için en

uygun kişiyi seçme amacına dayanmaktadır. İşe alınacak kişilerde aranılan yetkinlikler arasında Stratejik Düşünme, Müşteri Odaklılık, Sonuç Odaklılık, Etkili Problem Çözme, Yenilik, Sürekli Performans Gelişimi, Etkili Değişim Yönetimi, Takım Çalışması gibi özellikler ön plandadır. Dolayısıyla işe alma sürecinde yetkinlik bazlı görüşme tekniği kullanılmaktadır. Geleneksel iş görüşmesi sonucunda doğru seçim oranı yüzde 19 iken, yetkinlik bazlı iş görüşmesi tekniğinin kullanılması sonucunda doğru seçim oranı yüzde 56'ya çıkmaktadır.

İşe alım sürecindeki rol aday oluşturma ve ilk seçimi yapmaktır. Ülker'de çalışmak için ortalama dört iş görüşmesini göze almak gerekiyor. İşe teklifi kararı oy çokluğuyla değil, oy birliğiyle alınmaktadır.

Ayrıca, kendi isteği ile Ülker grubundan ayrılan çalışanlara çıkış mülakatları yapılmaktadır. Bu mülakatlarda alınan feedback (geri bildirim)'ler pozisyonların gereklerinin yeniden düzenlenmesi ve iş koşullarının iyileştirilmesi çalışmalarında önemli birer kaynak olarak kullanılmaktadır.

3.4.1.2 ALARKO HOLDİNG

Alarko Holding'de işe alım sürecinde ise, Eşit Fırsatlar ilkesi benimsenir, personel seçim kararı, sadece görevin gerektirdiği nitelik, beceri ve yetkinliklere sahip olma düzeyine göre verilir. Personel Seçim sürecinde adayın kişiliğine saygı gösterilir. Alarko'da yeni bir personel aramadan önce, mevcut personelin potansiyeli kullanılır, yedekleme sistemi, kaydırma ve terfi yöntemleri ile ihtiyaçlar giderilir. Personel seçim kararını verirken adayların kariyer gelişimleri ve Alarko'nun gelecekteki

ihtiyaçları göz önünde bulundurulur. En az 4 yıllık Üniversite mezunu, iyi düzeyde İngilizce bilen, teknolojiyi etkin kullanabilen, davranış özellikleri itibariyle düzenli, gelişmeye ve değişime açık adaylar tercih edilir.

İK ve yönetici, iş analizinden faydalanarak, ideal aday profilini belirler. Seçim sürecinde iki mülakat gerçekleştirilir. Ön Mülakat, görevin gerektirdiği becerileri adayda aramak amacı ile, İK Uzmanları tarafından; 2. Mülakat ise görevin gerektirdiği beceri ve meslek bilgisine en yüksek seviyede sahip olan adayı belirlemek amacı ile ilgili yönetici tarafından yapılır. Mülakat Soruları, yetkinlik bazlı hazırlanmış "Soru Havuzundan" işin gerektirdiği beceriler göz önünde bulundurularak seçilir. Pozisyonun durumuna göre, "Psikometrik Testler", "Meslek veya Yabancı Dil Sınavları" yapılabilir.

İK ve Yönetici, Adayların Özgeçmiş, Meslek veya Yabancı Dil Sınavlarını, Psikometrik Testlerini, Mülakat ve Referans Araştırmalarını değerlendirerek en uygun adayları saptar. Görüşleri yansıtan bir rapor hazırlanır, ücret ve işe başlama tarihi kesinleşir ve uygun adaya iş teklifi yapılır.

Bir adayı bulup işe yerleştirme süresi en fazla 1 aydır. İK tarafından, görev için başvurmuş tüm adaylara en fazla 1 ay içerisinde "Teşekkür Mektubu" gönderilir.

3.4.1.3 DOĞUŞ HOLDİNG

Volkswagen Doğuş Finans'ın ana insan kaynakları stratejisi; genel vizyon ve misyon doğrultusunda; Volkswagen Doğuş Finans'ın gelişiminin sürekliliğini sağlamak için, nitelikli insan gücünü, eğitim, kurum kültürü ve dinamik bir ortam ile geliştirmek, kalıcılığını sağlamak ve kariyer fırsatları sunarak bir potansiyel oluşturma yönündedir. İşe alımda, doğru hedef gruba ulaşmak, adaylara eşit fırsat tanımak, objektif ve amaca dönük ölçümleme yapmak, adayları müşteri olarak görmek şirket ihtiyaç ve çıkarlarını ön planda tutarak, yansız ve etki altında kalmadan hareket hedeflenmektedir.

Yıllık insangücü planlaması doğrultusunda alım yapılacak grupların özellikleri, kişi sayıları, muhtemel işe başlama tarihlerini belirlenir ve bu gruplar için eleman alım sürecini başlatılır. Bu süreç başlarken uzun vadeli yapılan bütçe tahminlerinden de faydalanılmaktadır. Tüm mülakatları ilk Humanitas ve İnsan Kaynakları bölümü yapıyor, adaylar pozisyona uygunluklarının ötesinde, öncelikle grup, şirket değerleri ve kültürü anlamında değerlendiriliyorlar. Bu en temel elemenin ardından ilgili birim yöneticisi ile 2. görüşmeler başlıyor. Pozisyon ve şartlara bağlı olarak mülakat adedi artabiliyor, sınav veya testler uygulanabiliyor. Holding, her görüşülen adaya mutlaka bir geri dönüş yapıyor.

3.4.1.4 BORUSAN HOLDİNG

Borusan Lojistik'te, işe alımlarda genellikle endüstri mühendisliğinden mezun olmak ya da lojistik yüksek lisansı yapmak aranan özelliklerden. Her sene Kasım ayında

departman bütçeleri yapılıyor ve İnsan Kaynakları Departmanı, zamanı geldiğinde daha önce nitelikleri belirlenmiş pozisyonlara alım yapıyor. Kariyer. İlan verilerek ya da mevcut datayı taraması yapılarak uygun nitelikleri olan insanlarla İnsan Kaynakları Departmanı bir görüşme yapıyor ve ilgili departman müdürüne kısa liste sunuyor. Departman müdürü bu adaylarla görüştükten sonra hemfikir olunan adaylara son olarak bir teklifte bulunuluyor. Holdingin belirlediği bir yabancı dil kriteri var. Yetkili uzman seviyesinden itibaren İngilizce'nin çok iyi olması bekleniyor. İngilizce gerektiren bir pozisyon için bir sınav yapılıyor.

3.4.1.5 KOÇ HOLDİNG

Koç Holding bünyesindeki Arçelik AŞ'de ise, işe alınacak çalışanlarda öncelikli olarak Arçelik Ortak Değerleri'nin tümüne sahip olmasını beklenmektedir. Bu değerler; Topluma duyarlı olmak, güvenilir ve dürüst olmak, iç ve dış müşteri duyarlılığına sahip olmak, takım çalışması ve dayanışma ruhuna sahip olmak, dinamik olmak, yaratıcı, yenilikçi ve girişimci olmak, özgüvene sahip olmaktır.

Bunun dışında pozisyona göre değişkenlik göstermekle beraber, adaylarda; ağırlıklı olarak üniversitelerin Mühendislik (Makine, Elektrik-Elektronik, Endüstri, Bilgisayar, İşletme Mühendisliği) veya İktisadi İdari (İşletme, İktisat) Bölümlerinden mezun olma, çok iyi derecede ingilizce bilgisinin yanında, ikinci bir evrensel yabancı dil bilgisine sahip olma, erkek adaylarda askerliğini tamamlamış veya muaf olma, bilgisayar uygulamalarına hakim olma, farklı kültür ve bakış açılarına en iyi şekilde uyum sağlayabilme kapasitesine sahip olma, yurt içi ve dışında seyahat etme engeli

olmama, yurt içinde farklı şehirlerde veya yurt dışında ikamet etme problemi olmama gibi özellikler aranmaktadır.

Mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlara yönelik olarak adayların başvurularının topladığı bir aday havuzu bulunmaktadır. Şirkette Internet, e-mail, fax, posta veya iş istek formu doldurmak yoluyla yapılan tüm başvurular bu aday havuzu üzerinden yönetilmektedir. Bu başvurular içinden ihtiyaç duyulan pozisyonun özellikleri doğrultusunda ön elemeler yaparak uygun görülen adaylar ile görüşme sürecine başlanmaktadır. Duruma göre adaylara genel yetenek testi, yetkinlik bazlı mülakat ve Assessment Center (Değerlendirme Merkezi) uygulamaları yapılır.

Koç Holding bünyesindeki işe alımlarda da iki yönle yapılmaktadır. Birincisi, şirketlerin ihtiyacına yönelik alınan kadrolu elemanlardır. Burada aranan vasıfları şirketler, ihtiyaçlarına göre belirlerler. İkinci olarak ise, yetiştirme programı kapsamında işe alımlar söz konusudur. Bu süreç, geleceğe yönelik bir programdır.

Otokoç ve Birmot yönetiminde bir yanlış elemanın şirkete maliyeti çok fazla olduğundan işe alımda adaylar çok yoğun bir süreçten geçiriliyor. Beyaz yakada yalnızca üniversite mezunlarını istihdam edilirken, değişik pozisyonlar için iş deneyimi isteniyor. Belli seviyede İngilizce de gerekiyor. Mavi yakada ise endüstri meslek lisesi mezunu olmayanları alınmıyor.

3.4.1.6 ANADOLU GRUBU

Anadolu grubu'nda işe alım süreci, ilanlara başvuran adayların özgeçmişlerini dikkatle incelendikten ve görüşülecek adaylara karar verdikten sonra, İnsan Kaynakları ve ilgili departman yöneticileri tarafından yürütülen mülakatlar ve uygulanan yabancı dil sınavları sonucu doğru adayı seçiliyor.

Mülakat sırasında en çok dikkat edilen hususlar, adayın hedefleri, kişisel özellikleri, kendisini geliştirmek için yaptıkları, başvurmuş olduğu pozisyonun gereklerini yerine getirmeye ne kadar uygun olduğu ve kurum kültürüne yakınlığı. Sonuç olarak tüm bunlar ışığında İnsan Kaynakları ve ilgili departman yöneticileri ortak bir karara vararak, uygun görülen adaya teklif götürürler.

3.4.2 PERFORMANS DEĞERLENDİRME

3.4.2.1 DOĞUŞ HOLDİNG

Şirkette 2000 yılından beri uygulanmakta olan hedef ve yetkinlik bazlı bir Performans Yönetimi modeli mevcut. Tüm çalışanlar, yılda iki kere bu değerlendirmeden faydalanabiliyorlar. En temel ilkesi Şirket ana hedeflerinin kişi bazına indirgenerek, her çalışan tarafından paylaşılmasının sağlanması ve çalışanların şirket başarısına katkılarının gözlemlenmesi. Değerlendirmelerin somut ve ölçülebilir olmasına çalışılıyor. Motivasyonu ve performansı arttırmak en önemli düşünceler. Bir de modelin çıktılarının İnsan Kaynakları ve gelişim rotasında kullanılabilirliliği de çok önemli. Mesela en büyük çıktı olarak eğitim ve kariyer imkanlarından bahsedebiliriz. Kariyer planlamaları ve yedekleme çalışmaları performans değerlendirme sonuçlarına bağlı olarak ilerleyen bir süreç oluyor. Bu anlamda çalışanı uzun vadeli dönemde nerede görmek istiyoruz, nasıl gelişimine katkıda bulunabiliriz sorularına cevap bulmak hedefleniyor.

3.4.2.2 SABANCI HOLDİNG

Tüm çalışanların performansı daha önceden belirlenen yıllık hedefler bazında ölçülüyor. 'Hedeflere göre değerlendirme sistemi' çapında yılda iki kez çalışanların performansı gözden geçiriliyor. Temmuz ayında sözlü bir değerlendirme yapılıyor. Yıl sonunda uygulanan değerlendirme hem sözlü hem de yazılı şekilde gerçekleşiyor.

Performans değerlendirmenin sonuçlarına bağlı olarak çalışanların gelişim, eğitim ve kariyer planlaması yapılıyor. Aynı zamanda o kişinin bir sonraki yılın başındaki ücret değerlendirmesine ışık tutuyor. Şirketteki bütün insan kaynakları süreçleri performansa dayanıyor.

Topluluk, kişilerin ve şirketlerin gelişimine katkıda bulunmak ve üstün performansı ödüllendirmek amacıyla çalışanlarının performansını değerlendirmektedir. Değerlendirme sürecinin sonucunda, üstün performansın ödüllendirilmesinin yanı sıra, yüksek potansiyelli çalışanların tesbiti, tüm çalışanların gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bunların kendileriyle paylaşılması esastır.

Topluluk genelinde uygulanan performans yönetim sisteminin amacı, şirkette mükemmel performansı yakalamak ve çalışanların performanslarını ortak ilkeler çerçevesinde objektif bir şekilde değerlendirerek yönetmektir.

Philip Morris, organizasyonel olarak Operasyon, Satış ve Dağıtım, Finans - Bilgi Sistemleri ve İdari İşler, Pazarlama, İnsan Kaynakları, Hukuk, Kurumsal İlişkiler, İş Geliştirme ve Planlama bölümlerinden oluşuyor.

Üretim, üretim planlaması, mühendislik, operasyon hizmetleri, çevre-sağlık-iş güvenliği gibi alt birimlere ayrılan Operasyonlar Bölümünde ağırlıklı olarak teknik bilgi ve deneyim sahibi mühendisler, diğer bölümlerde ise fonksiyonla ilgili fakültelerden mezun veya benzer alanlarda iş deneyimine sahip kişiler çalışıyor.

Çalışanların en iyi şekilde gelişmelerini ve şirketin uzun vadeli başarılarını güvence altına alacak bir ortamın yaratılması misyon çerçevesinde kariyer planlama ve yedekleme programlarına çok önem veriliyor. Açık pozisyonların çoğunu şirket içine duyuruyor, öncelik kendi çalışanlarına tanınıyor. Bu yöntemle, çalışanlara kendi alanlarında ilerleme imkanı sağlamanın yanısıra, farklı bölümlerde yeni sorumluluklar alarak kendilerini geliştirme olanağı da yaratıyor. Şirket içi kaynakların yeterli olmaması durumunda dış kaynaklara yöneliniyor.

Uluslararası Görevler Programı kapsamında, yüksek performanslı çalışanlar faaliyet gösterilen diğer ülkelerdeki ihtiyaçlara bağlı olarak uluslararası görevlere atanıyor. Kariyer gelişimlerine katkıda bulunurken farklı kültürleri tanıma ve Türkiye'yi yurt dışında temsil etme fırsatı yaratılıyor.

Şirketlerin değişen koşullar altında vizyonlarına ulaşabilmesi ve başarıda sürekliliğin sağlanabilmesi için çalışanların ve organizasyonun sürekli gözden geçirilmesi esastır. Organizasyondaki gelişmelere paralel olarak yüksek potansiyelli adayların yönetim pozisyonlarına getirilmelerinin planlanması sürekli bir hedeftir. Sabancı vizyon, hedef ve değerlerini benimsemiş yüksek potansiyelli kişilerin Topluluk içerisinde değerlendirilmeleri ise önemli bir önceliktir.

3.4.2.3 KOÇ HOLDİNG

Çalışanın, şirket stratejileri ve kişisel gelişimi doğrultusunda tespit edilen performans göstergelerine yönelik, bir üst yöneticisi ile üzerinde uzlaştığı somut beklentileri doğrultusunda hedefleri belirlenir. Bu hedeflerin gerçekleşmesine yönelik, aylık/üç aylık/altı aylık performans takibi yapılır. Sene sonunda, iş sonuçlarının, yetkinliklerin ve mesleki bilgi ve becerilerinin değerlendirilmesi yapılır. Bu sistem, isabetli ve etkin bir terfi ve tayin sistemine, şirket strateji ve hedefleri doğrultusunda entellektüel kapasiteyi ve yöneticilik yetkinliklerinin geliştirilmesini sağlayacak olan eğitim ve geliştirme sürecine ve aynı zamanda performans ve yetkinlik bazlı ayrıcalıklı ücretlendirme ve ödüllendirme sistemlerine girdi sağlamakta ve baz oluşturmaktadır.

Arçelik'te çalışanların yıl içindeki performanslarını değerlendirilmesi amacı ile Koç Holding bünyesindeki şirketlerde kullanılmak üzere geliştirilmiş olan Katılımcı Performans Yönetim Sistemi'nden yararlanıyor. Şirketin tüm departmanlarında uygulanmakta olan kişisel performans değerlendirmeleri, hem iş sonuçları üzerinden, hem de teknik ve davranışsal yetkinlikler üzerinden yapılıyor. Yetkinlikler, mükemmel performansa ulaşılması için gerekli olan bilgi, beceri ve davranışları kapsamaktadır. Değerlendirme, çalışan ve yöneticisi arasında karşılıklı görüşmeye dayanıyor. Performans sistemi ile ücret sistemi arasında bağlantı bulunmaktadır. 2003 yılı içinde Çok Yönlü Yetkinlik Değerlendirme Sistemi'ni uygulamaya başlanacaktır. Bu sistem ile, çalışanı organizasyondaki üstü, eşdeğeri, varsa astı ve iç müşterisi değerlendirecek. Bu değerlendirmelerin elektronik ortamda yapılması için de gerekli tüm altyapı çalışmalarını tamamlanmış bulunmakta. Kariyer imkanları

konusunda da, sahip olduğu yetkinliklerle rol model olan ve aynı zamanda iş sonuçlarında sürekli başarıyı yakalayan bütün çalışanlar şirkette, yurtdışı / yurtiçi iştiraklerde veya diğer Koç Topluluğu şirketleri bünyesinde ilerlemeye adaydırlar.

3.4.2.4. ÜLKER HOLDİNG

Performans değerlendirmede kademeli olarak geliştirme ve yaygınlaştırmanın gerçekleştiği bir sistem uygulanıyor. 1998 yılından itibaren kullanılmakta olan "Standart Kriterli Performans Değerlendirme Sistemi" sistemin ilk adımını oluşturuyot. 2002 yılından itibaren kullanılmakta olan "Yetkinlik Bazlı Kariyer Planlama/Geliştirme Sistemi" de sistemin ikinci adımıdır.

1) Standart Kriterli Performans Değerlendirme Sistemi

Performansın en kısa tanımı kişinin ürettiği iş sonuçlarıdır. Bir çalışanın performansının yüksek veya düşük olması aynı zamanda birbirlerini de etkileyen üç faktöre bağlıdır: Motivasyon, iletişim ve yetkinlikler. Kişinin yöneticileri ile olan bilgi-fikir alışverişi iletişim, kişinin işine olan ilgisi motivasyon ve kişinin sahip olduğu bilgi, beceri ve tutumlar yetkinliklerdir. 1998 yılından itibaren grupda temel olarak bu faktörleri olumlu yönde etkilemeyi dolayısıyla da performansı yüksek tutmayı hedefleyen yeni bir performans değerlendirme sistemi yürürlüğe sokulmuştur. Bu sistemde çalışan ve yönetici, yıl içerisinde bir olaya bağlı olarak yaptıkları informal (feedback verme) görüşmelerin yanında yılda iki kez formal performans değerlendirme görüşmeleri yapmak üzere bir araya gelmektedirler. Bu görüşmeler temel olarak yönetici ile çalışan arasındaki iletişimi artırmaya ve

dolayısıyla astın gelişimini sağlamaya yöneliktir. Görüşmeler sonrasında astın güçlü ve geliştirilmesi gereken yönleri tespit edilmekte, bunlar kendisine belirtilmekte, bu noktalardaki fikirleri alınmakta ve kendisiyle söz konusu hususlar üzerinde bir uzlaşmaya varılmaya çalışılmaktadır. Bu görüşmelerde eğitim ihtiyaçları da görüşülmekte ve sonrasında bir eğitim ve geliştirme planı yapılmaktadır. Sistemin performans değerlendirme kısmında standart ve objektif kriterler kullanılmaktadır. Tespit edilen yirmi kriter üzerinden çalışanların performansları değerlendirilmekte ve bu doğrultuda kişilere yıl sonunda performans primleri verilmektedir. Burada amaç, çalışanları performanslarına göre ödüllendirmektir. Ayrıca sistem içerisinde bir de kariyer planlaması yapılmakta ve her çalışan için terfi, transfer ve iş zenginleştirme olasılıkları üzerinde düşünülmektedir.

2) Yetkinlik Bazlı Kariyer Planlama/Geliştirme Sistemi

2002 yılından itibaren yöneticiler için kullanılmak üzere, kariyer planlaması ile de doğrudan bağlantılı yetkinlik ve hedef bazlı bir performans değerlendirme sistemine geçilmiştir.

Yetkinlikler Ülker İcra Kurulu tarafından belirlenmiş olup, Ülker'in gelecekteki başarısı için hayati öneme sahip yönetsel tutum ve davranışları ifade etmektedir. Kritik başarı faktörleri ve Ülker tarzı iş yapma biçiminin ifadesi olan bu yetkinliklerin, performans değerlendirme sisteminin bir parçası haline getirilerek düzenli olarak ölçümlenmeleri, değerlendirilme yapılan kişiye düzenli coaching (yönlendirme ve yol gösterme) ile sürekli feedback verilerek yakından takip edilmeleri ve böylece geliştirilmeleri sağlanmaktadır. Hedefler yıl başında

belirlenmekte ve yıl boyunca ilerlemenin takibi görüşmeleri ile düzenli olarak takip edilmektedir.

Hedefler çalışanlardan beklentinin en net şekliyle ortaya konmasını sağlamakta, şirket ana hedefleri doğrultusunda çalışana hedef verilmesini sağlayarak organizasyonun enerjisini şirket için önemli olan başarı alanlarına odaklamasını desteklemekte, hedefler çalışanla birlikte belirlendiğinden çalışanın süreci sahiplenmesini getirmekte, açık bir sistem olduğundan çalışanın performansının yakından takibini gerektirmekte ve böylece performans değerlendirme sürecinin daha objektif, faydalı ve kolay yönetilebilir bir hale dönüşmesini sağlamaktadır.

Hedefler çalışanın NE'yi başardığını somut olarak ifade ederken, yetkinlikler çalışanın işini NASIL yaptığını, Ülker iş yapma biçimine uygun davranışlar gösterilip gösterilmediğini ifade etmektedir.

Bu iki yönlü değerlendirme sistemi sonucunda ulaşılan sonuçlar doğrultusunda çalışanların eğitim-gelişim ihtiyaçları ve kariyer planları oluşturulmaktadır. Çalışanların hedefler ve yetkinlikler konusunda göstermiş oldukları performans, organizasyon açısından yedekleme, çalışanlar açısından kişisel kariyer planları ve yıllık başarı primlerini etkilemektedir.

Özellikle yüksek potansiyel sahibi ve yüksek performans gösteren çalışanlar için kariyer ve yedekleme planlaması yapılmaktadır. Organizasyon içerisinde belirlenmiş

olan kilit görevlerde (key position) özellikle potansiyel adaylar olarak seçilen kilit personelin (key people) görevlendirilmesi amaçlanmaktadır. Planlamalarda bunun dışında ayrıca potansiyel adayların hazır olma süreleri ve hazır olma için gerekli gelişim aktiviteleri de dikkate alınmaktadır. Gelişim aktiviteleri yakından takip edilmektedir.

3.4.2.5 ANADOLU HOLDİNG

Anadolu Isuzu'da yılda bir defa tüm beyaz yaka çalışanlarıın, yöneticileri tarafından performansları değerlendiriliyor. Bu değerlendirme SAP sistemi üzerinde, her yöneticinin çalışanı ile görüşerek gerçekleştirdiği bir süreci kapsıyor.

Performans değerlendirme sürecinde, çalışanların, mesleki ve yönetimsel performansları ve kurum kültürüne katkıları incelenir. Görüşme sırasında da geçmiş yılın genel bir değerlendirmesi yapılır ve gelecek yıldan beklentiler belirlenir. Performans değerlendirme görüşmeleri sonunda, çalışanların eğitim ihtiyaçları ortaya çıktığı gibi kariyer planlamaları da yapılır.

3.4.2.6 BORUSAN HOLDİNG

Tüm çalışanlar iş ve yetkinlik hedeflerine dayalı bir performans değerlendirmesine tabi tutuluyor. Uygulama, şirket ve departman hedeflerinden kişilere indirgeniyor. Yılda en az 1 kez ara değerlendirme yapılıyor. Web tabanlı olan uygulamada, görüşmeleri karşılıklı yaptıktan sonra kişiler tüm bilgileri kayıt altına alabiliyor, sistem üzerinde değişiklik yapıp gerektiğinde geçmiş bilgilere de ulaşabiliyorlar. Bu

yıl öncelikle yöneticiler için uygulamaya alınan ve yıl sonuna kadar tüm çalışanlar için hayata geçirilecek 360 derece yetkinlik değerlendirme modelini de kullanmaya başlanılmış. Bu sistemde işin daha yüksek performans ile yapılmasını sağlayan bir dizi davranış ve yetkinlik tanımlanmış. 360 derece yetkinlik değerlendirme uygulaması ile kendilerini değerlendiren yöneticiler aynı zamanda üstleri, yatay paydaşları ve astları tarafından da değerlendirilerek farklı yönlerden geri bildirim alma fırsatını yakaladılar. Bu uygulamayı da yine web üzerinde gerçekleştiriyorlar. Raporlamalar sonrasında yetkinlik gelişim hedeflerini belirliyor ve gelişim planlarını hazırlıyorlar. Eğitim ve gelişim faaliyetlerini performans ve yetkinlik ile bağlantılı olarak planlıyor, fonksiyonel ve davranış gelişimine yönelik programlar ile takip ediliyor. Ayrıca organizasyondaki tüm işlerin büyüklüklerini değerlendirilen iş değerlendirme sistemi ve her yıl bağımsız bir kuruluş ile yürütülen çalışma hayatı değerlendirme anketi de yapılan çalışmalar arasında.

Yüksek performans ve potansiyel sahibi olduğunu kanıtlayan, kilit görevlerde çalışan tüm Borusanlılar sadece çalıştıkları şirketin değil Borusan Grubu'nun da beşeri sermayesi olarak algılanır. Bu Borusanlıların en etkin şekilde değerlendirilmesini sağlamak amacıyla her yıl en geç Mayıs ayında düzenli olarak Holding İcra Komitesi, şirket Genel Müdürü ve Holding İnsan Kaynakları Genel Müdür Yardımcısı'nın katılımıyla 'Management Review' toplantıları yapılır. Bu kişilerin gelecek kariyerlerinde hangi yönde ilerleyebileceklerini ve bunun için gereken eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin neler olacağı bu toplantılar doğrultusunda kesinleştirilerek uygulanır. Lider Geliştirme Programı da bu çerçevede Borusan

Üniversitesi konsepti ile bütünleştirilerek uygulanır. Amaç üstün performans gösterecek, potansiyel sahibi liderler yetiştirmek ve var olanları geliştirmektir.

Tüm çalışanlar, Borusan'ın en önemli sermayesini oluştururlar. Çalışanlarıın kariyerlerinde hangi yönde ilerleyebileceklerini, bunun için gereken eğitim ve gelişim uygulamalarının neler olacağını belirlemek amacıyla düzenli Kariyer Yönetimi Toplantıları yapılıyor. Bu süreçte Borusan'ın ana hedeflerini, organizasyonun mevcut ve gelecekteki olası yapısı, performansı, potansiyeli ve yetkinlik profillerinin birbirine uygunluğu bir arada değerlendiriliyor.

Terfiler de İnsan Kaynakları politikalarımızın doğal bir parçası. Tüm şirketlerde sürekli güncellenen, performansı ve potansiyeli yüksek çalışanları içeren listeler bulunuyor. Bu listelerde yer alan kişilerin gelişimlerini düzenli olarak takip ediliyor ve bu doğrultuda terfileri gerçekleştiriliyor. Terfiler öncelikle ilgili şirket içinde yapılıyor. Bunun yanı sıra Grup şirketlerinin ihtiyaçları da dikkate alınarak şirketler arası kariyer imkanları değerlendiriliyor. Şirketin kariyer ve ilerleme planlayamadığı yüksek performans ve potansiyelli personel olursa, bu bilgi Holding'e aktarılıyor. Holding, bu personelin başka Grup Şirketlerinde değerlendirilmesini koordine ediyor.

Yalnızca Yetiştirme Elemanı (MT) pozisyonu için 18 aylık standart terfi süresi belirlenmiş bulunuyor. Diğer pozisyonlarda işin gereği ve kişinin gelişimi birlikte değerlendirilerek atamalar yapılıyor.

3.4.2.7 GSD HOLDİNG

Tekstilbank'a adım atan herkesin her unvanda alacağı eğitimler ve terfi etmesi için gerekli kriterler bellidir. Tüm çalışanlar kariyer yolları hakkında bilgi sahibidir. Tekstilbank'lılar açık performans değerlendirme sayesinde kariyer gelişimleri hakkında da geribesleme yöntemiyle bilgilendirilmektedir. Çalışanlar için sadece dikey değil, görev değişikliği şeklinde yatay kariyer yolları da mevcuttur. Topluluk buna kariyer ağacı adını vermektedir.. Bir çalışan, kariyer ağacının dallarında çeşitli yönlerde dolaşabilme şansına sahiptir.

3.4.3 EĞİTİM

3.4.3.1 KOÇ HOLDİNG

Arçelik A.Ş. olarak eğitilmiş işgücünün önemine inanılıyor. Eğitim ve geliştirme etkinlikleri; yenilik ve değişimlerin iş süreçlerine yansıtılmasında, hızlı değişim ortamı içerisinde bireylerin ve dolayısıyla organizasyonun gelişimini sürdürmesinde önemli rol oynamaktadır. Dolayısıyla çalışanlara yapılan bu yatırım şirket için çok büyük önem taşıyor. Kurumsal eğitimleri organizasyonel ihtiyaçları, çalışanların kişisel gelişim planları ve işe özgü fonksiyonel yetkinliklerinin geliştirilmesi yönünden ayrı ayrı planlanıp uygulanıyor. Eğitim planlama süreci Performans Yönetim Sistemi ile de bağlantılıdır. Yapılan performans görüşmelerinde yönetici ve çalışan tarafından belirlenen eğitim ihtiyaçları İnsan Kaynakları Bölümü ile de görüşülüp mükemmel performansa ulaşılması amacıyla gerekli planlamalar yapılıyor. Akademik kariyer olanakları ise karşılıklı mutabakat esasına göre teşvik edilmektedir.

Alınan eğitimler dönemsel gereksinimlere göre de şekillenmekle birlikte; işe başlayan tüm çalışanlara bir Oryantasyon Eğitimi uygulanıyor. AÇEV işbirliği ile düzenlediğimiz çocuk ile iletişim, anne - çocuk iletişimi, baba destek programı gibi eğitimler oluyor. İş hayatında zihnin etkin kullanımı ile ilgili interaktif olarak gerçekleşen eğitimler, işçi sağlığı ve iş güvenliği, yönetim sistemleri eğitimleri, üretimde çalışanlara yönelik işbaşı eğitimleri ve mesleki eğitimler ile çalışanların farklı konularda gelişimine destek sağlamayı amaçlıyor. Potansiyel yöneticileri ise, yönetici geliştirme programlarına göndererek yönetim becerileri kazanmalarına

katkıda bulunuluyor. Ayrıca, yine İYEM'de kendi çalışanlara da yalıtım üzerine teknik konulu teorik ve uygulamalı eğitimlere katılabiliyor.

3.4.3.2 AKKÖK HOLDİNG

AKSA kurulmuş olduğu 1968 yılından bu yana teknoloji ve insana yaptığı yatırımla kapasitesini 50 kat artırarak dünyanın tek çatı altındaki en büyük akrilik elyaf üreticisi konumuna gelmiştir. Bugün Stratejik Hedefleri arasına; 2008 yılına kadar ülkemizde ve 2010 yılına kadar dünyada en eğitimli ve en kalifiye insan gücüne sahip olmak hedefini koymuş olması ise başarısının kaynağını çok doğru ettiği ve geldiği noktayla yetinmediğinin bir göstergesidir.

Toplam Kalite Yönetimini benimsemiş olan şirkette çalışan herkes konusunun uzmanı olup; gerekli eğitime, teknik yetkinliklere ve bunların ötesinde AKSA Yetkinliklerine sahip olmak zorundadır. Şirketin 8 tane Temel Performans Alanı (Finansal Güç, Çalışanların Gelişmişliği, Müşteri Memnuniyeti, Pazar & Rekabet Gücü, Toplam Verimlilik, Kaliteli Ürün ve Hizmet, Kurumsallaşma ve Şirket İmajı) mevcut olup, çalışanların görevlerini yerine getirirken daima hedeflerine ve bu temel Performans Alanlarına odaklanması beklenmektedir. AKSA'da herkesin sahip olması gereken yetkinlikler ve Kurum Kültürü belirlenmiş ve afişlerle somutlaştırılmıştır. Bunlara ilişkin kurumsal eğitimler ile Toplam Kalite, Çevre ve İş Güvenliğine ilişkin eğitimler bütün çalışanlar tarafından alınmakta, bunların dışındaki eğitim ihtiyaçları Teknik Analizler yapılarak ortaya konulmakta ve gerek şirket içi ve gerekse şirket dışı eğitmenler tarafından giderilmektedir.

Bunun yanısıra bireylerin kendilerine yapmış oldukları yatırımlar her zaman şirket tarafından desteklenmektedir. Çalışanların kendileri ile ilgili olarak güçlendirmek istedikleri yönleri, gerek kendileri tarafından önerilen eğitimler ve gerekse Müdürlük tarafından sözkonusu ihtiyacı giderecek eğitimleri bulmak suretiyle geliştirilmektedir. Eğitim konusunda, yurtiçi veya yurtdışı ayrımı yapmaksızın en doğru kaynağa ulaşmak da çalışma prensipleri arasında yer almaktadır.

Hedeflerle Yönetim Sistemini benimsemiş olan AKSA, performans değerlendirmeleri sonucunda ortaya çıkan eğitim eksiklikleri ile rotasyon ihtiyaçlarını tamamlayıp, kişilerin kariyer planlamalarını yaparak kariyer haritalarını oluşturmaktadır. AKSA İnsan Kaynakları Ekibinin en büyük fonksiyonlarından biri bütün bu süreçler içerisinde çalışanlara kariyer danışmanlığı hizmeti vermektir.

3.4.3.3 ÜLKER HOLDİNG

Ülker'de eğitim ve geliştirme çalışmalarının temel amacı; bilgi, beceri ve tutumlarda, performansta, çalışma ortamında ve motivasyonda iyileştirmeyi sağlamaktır. Tüm çalışanların, kişisel ve kariyer gelişimi açısından şirket hedefleri ve organizasyonun ihtiyaçlarına bağlı olarak gerek duyulan her türlü şirket içi ve şirket dışı eğitim programlarına katılmalarını sağlanmaktadır. Ülker'de eğitimler oryantasyon süreci ile başlar ve çalışma hayatı boyunca devam eder. Bu eğitimlerden; kişisel gelişim eğitimleri, tüm kademedeki çalışanlara, işin gerekliliğine paralel olarak kişisel gelişimlerini destekleyici eğitimlerdir. Bunlar; ekip çalışması, liderlik becerileri, kişisel kalite, iletişim, koçluk gibi eğitimlerdir.

Holding İnsan Kaynakları Koordinatörlüğü'nün organize ettiği eğitimler dışında fabrikalarda bulunan eğitim birimlerinin takip ettikleri önemli teknik, iş başı ve oryantasyon eğitimleri de vardır. İhtiyaç olduğunda yurtdışındaki eğitim kurumlarından da eğitimler alınmaktadır. Eğitimlerin geri dönüşümünün ölçümlenmesi konusunda da önemli çalışmalar bulunmaktadır. Eğitimin hemen sonrası "ilk tepkiyi" ölçmeyle başlayan, öğrenme, davranış ve performanstaki değişimleri izleyen bir "takip" süreci de işletilmektedir. Buradan çıkan sonuçlara göre eğitim programları gözden geçirilir.

3.4.3.4 ALARKO HOLDİNG

Alarko'da Eğitime çok önem verilir. Her yıl sonunda departman yöneticileri Performans Değerleme sonuçlarını, personelin ihtiyaç ve taleplerini, yeni dönemde başlanacak projeleri göz önünde bulundurarak Eğitim İhtiyaç Bildirme Formu'nda gelecek yılın eğitim ihtiyaçlarını belirler. Bunu yaparken; piyasadaki eğitimleri ve geliştireceği yetkinliklere yer veren bir katalogdan yararlanılır.

Şirket İK'Iarı bunun ardından, konsolide ettiği eğitim taleplerini holding İK'ya bildirir. Holdigte, tüm grup şirketlerinden gelen ihtiyaçlar konsolide edilerek, "Yıllık Eğitim Programı" ve "Eğitim Bütçesi" oluşturulur.

Eğitimler, Alarko'nun Eğitim Salonlarında gerçekleştirilir. Ayrıca, eğitim ihtiyaçları olan personel dışarıdaki eğitimlere gönderilir.

Holding İK departmanı, her yıl sonu geçmiş yılın eğitim istatistiklerini ve gelecek yılın eğitim politika ve planını içeren bir "Eğitim Kitapçığı" hazırlar. Bu kitapçık Intranet üzerinde yayınlanarak tüm çalışanlara duyurulur ve baskılı olarak tüm Topluluk yöneticilerine ulaştırılır. Eğitimlerin sene başında planlanmasına karşın, bölüm ve personel takibi doğrultusunda plan dışında farklı eğitimler alınmaktadır.

Her yıl programlarıyla bireysel gelişimi sağlayan NLP, Duygusal zeka gibi çalışanın moral ve duygusal gücünü geliştiren eğitimlere de geniş ölçüde yer verilmektedir.

Eğitimlerde İK Uzmanı gözlemci olarak bulunur. Her eğitim sonunda katılımcılara Eğitim Değerlendirme Anketi doldurtulur. Gözlemci ve anket sonuçlarına göre "Eğitim Değerlendirme Raporu" hazırlanır. Bu rapor, üst düzey yöneticilerin görüşlerine sunulur.

Eğitim sonrası üç ay içinde çalışanın performansındaki değişim, yöneticisi ve İK tarafından takip edilir. Kendisinin ve yöneticisinin gelişim ve eğitimin ihtiyacı karşılama konusundaki yeterliliği görüşülür.

3.4.3.5 ECZACIBAŞI HOLDİNG

Çalışanların geçtiği eğitimler olarak teknik eğitimler ve kişisel gelişim eğitimlerinden bahsedebiliriz. Kişisel gelişim eğitimleri yetkinlik bazlı eğitimler; iletişim, planlama-organizasyon, müşteri odaklılık, problem çözme ve karar verme eğitimleri şeklinde sıralanabilir. Ayrıca, çalışanlar yüksek lisans-doktora, yabancı dil eğitimlerine katılma konusunda teşvik ediliyor.

3.4.4. EMEKLİLİK

3.4.4.1. SABANCI HOLDİNG

Türkiye'nin yeni tanıştığı bireysel emeklilik sisteminde artık işveren de elini cebine atıyor. Son olarak Sabancı Holding'in 3 bin çalışanı Ak Emekli oldu. Sabancı Holding'ten yapılan açıklamaya göre grup emeklilik sözleşmesinde katkı paylarını çalışan ve holding eşit olarak bölüşecek. Grup emeklilik sözleşmesinin imza töreninde konuşan Sabancı Holding CEO'su Celal Metin, şirketleri değerli kılan en önemli unsurlardan birinin insan kaynakları olduğuna dikkat çekti. Tüm dünyada insan kaynaklarının bir şirketin gelişim ve başarısındaki öneminin yıllar önce kavrandığına işaret eden Metin, bu nedenle tüm şirketlerin çalışanlarının motivasyonunu yüksek tutmak, gelişimlerine katkıda bulunmak, şirkete bağlılığını sağlamak için sağlık ve hayat sigortası, bireysel emeklilik gibi çeşitli imkanlar sunduğunu, böylece emekli olanların mevcut yaşam standartlarının korunması ve geleceğe güvenle bakmalarının sağlandığını kaydetti.

Amaçlarının, çalışanlarının geleceklerini güvencede hissetmeleri olduğunu belirten Celal Metin, ilk etapta çalışanların sisteme dahil edildiğini, ailelerinin de avantajlı imkanlarla BES'e dahil olabileceklerini söyledi. Celal Metin, "AK Emeklilik ile imzaladığımız grup emeklilik sözleşmesi ile de çalışanlarımızın gelecek kaygısı duymadan çalışmalarını sürdürmelerine imkan sağlamaktan büyük mutluluk duyuyoruz. Bunu yaparken de, ekonomik yapısı güçlü olan, fonları güvenli kullandığına ve kullanacağına inandığımız Ak Emekliliği seçtik" dedi. AK Emeklilik

Yönetim Kurulu Başkanı Akın Kozanoğlu da BES'in ilk kurumsal sözleşmesini Sabancı Holding gibi büyük bir grupla yapmaktan gurur duyduklarını ifade etti.

Verilen bilgiye göre, 31 Mart 2004 tarihi itibariyle Bireysel Emeklilik Sistemi'nden yararlanmaya başlayacak Holding çalışanlarının katkı payları, AK Emeklilik'in kendileri için özel olarak oluşturduğu grup planı doğrultusunda sisteme aktarılacak. Holding çalışanları, BES'e holdingle eşit oranda katılımda bulunacak. Buna göre maaşlarının yüzde 3'lük kısmını çalışan, yüzde 3'lük kısmını ise Sabancı Holding şirketleri karşılayacak. Çalışan dilerse holdingin katılım payının üzerinde bir katılımda bulunabilecek. Çalışanların aileleri de zaman içerisinde emeklilik planına dahil olabilecek.

3.4.4.2. ECZACIBAŞI HOLDİNG

Garanti Emeklilik, Eczacıbaşı Topluluğu ile işveren katkılı kurumsal emeklilik anlaşması imzaladı. Anlaşma, 34 Eczacıbaşı şirketinden toplam 8 bin çalışanı ve ailelerini kapsıyor.

İşveren katkılı projelerin bireysel emeklilik için oldukça önemli olduğunu vurgulayan Garanti Emeklilik Genel Müdürü Erhan Adalı, "Sektörün daha da hızlı büyümesi için Eczacıbaşı gibi kurumların sisteme olan inançlarını göstermeleri büyük önem taşıyor. Grup emeklilik sözleşmesi sayımızı 2006'da 55 bin 500 adede yükseltmeyi hedefliyoruz" dedi.

Eczacıbaşı Holding Mali İşler Koordinatörü ve Genel Müdürü M. Sacit Basmacı ile Eczacıbaşı Sigorta Acenteliği Genel Müdürü Ateş Eker, bireysel emekliliği bir süredir incelediklerini belirtti. Basmacı, sistem ile bireylerin kendilerine emeklilik günlerinde finansal güvence oluşturduğuna ve uzun vadede ekonomi katkı sağladığına dikkat çekti.

3.4.5. YENİ MEZUNLAR

3.4.5.1 DOĞUŞ HOLDİNG

Yeni mezunlara, şirket fırsat ve yeni projelerin şekillenmesi ile beraber çok değişik fırsatlar sunabiliyor. Zaman zaman eğitip yetiştirilecek bir aday tercih ederken, zaman zaman da işin gerekliliği olarak tecrübeli adayları tercih ediyorlar. Kariyer günleri bir fırsat olabiliyor. Üniversitelerde gerek imkanlarını anlatmak gerekse en iyi adayları çekmek adına bu tür organizasyonlara katılmanın çok faydalı olduğunu düşünülüyor.

Staj imkanları da aynı şekilde ihtiyaçlarla ortaya çıkıyor. Fakat ilkeleri şirkette staj yaparak şirketi tanıyan, şirket tarafından tanınan, başarılı olan adayların, şirkette devamlılığını sağlamaktır. Şu an VDF'de bunun örneklerini bulanabilir. Stajer olarak çalışan bir kişi VDF ailesinin bir üyesidir.

3.4.5.2 GSD HOLDİNG

Kriz öncesi dönemde Tekstil Bank'da yeni mezunların özellikle hazine, dış işler ve pazarlama kadrolarına alımları MT (yönetici yetiştirme programları) ve Teftiş Kurulu'na alımları da benzer sınavlar yoluyla olmaktaydı. Son dönemde yeni mezunlara yönelik bu türden programlar açılmamasına karşın yeni mezunların dinamik yaklaşımlarını bankaya kazandırabilme isteği içinde olunduğundan, aldıkları eğitimler bankacılık mesleğini destekleyici yönde olan ve uzun vadede bu mesleği kendine ideal seçenlere kapılarını mümkün oldukça açık tutmaya çalışıyorlar.

Sonuçta, eğitimi mesleği destekleyici, dinamik yapıda, özveriyle çalışmayı gerektiren bu mesleği kendine ideal seçen yeni mezunları gerekirse öncelikle staj programlarında, daha sonra da asli kadrolarda aralarına davet ediliyor. Bu kişilerden beklenti, kısa vadede kurum kimliğine adapte olarak, Tekstilbank ruhunu hissetmeleri, uzun vadede ise, kurumun yönetim kadrolarına gelerek, sağlam yapıyı teşkil edecek ruhu taşımaları yönünde oluyor.

3.4.5.3 KOÇ HOLDİNG

Otokoç, her sene üniversite öğrencilerinden bütün şubelerine dörder beşer tane stajyer alıyor. Yani her yıl yaklaşık 80-90 tane stajyer çalışıyor. Mavi yakada endüstri meslek liseleriyle yapılan anlaşmalar gereği o okullardan stajyer alınıyor. Yani Otokoç ve Birmot'ta 80 civarı beyaz yakada, 80-100 civarı mavi yakada staj imkanı tanınıyor. Stajyerleri, ihtiyaca göre kadroya alma imkanı da oluyor

Kurumsal kültürün bir ifadesi olarak, daha üniversitelerdeki tanıtımlardan başlayan sürece ayrı bir özen gösteriliyor. Koç Topluluğu mentorlarıyla birlikte Kariyer günlerinde detaylı sunumlar yapılıyor. Mentorlarla yapılan bu sunumlarda öğrenci ile birebir iletişime girme fırsatı bulunuyor. Mentorlar ayrı ayrı sektörleri temsil eden yöneticilerden, kişilik yapıları, eğitimleri ve topluluktaki başarıları ile gençlerle sıcak diyalog kurabilecek ve onlara örnek olabilecek nitelikteki kişilerden oluşuyor.

Arçelik'te ise her yıl ihtiyaçlar doğrultusunda belirli sayıda yeni mezun alımında bulunuluyor. Burada pozisyonun gerektirdiği özelliklere dikkat ediliyor.

Staj imkanlarında da, her yıl üniversite öğrencileri için yaz dönemi staj programı uygulanıyor. Başvurular her yıl Mart ortasında başlayıp Nisan sonunda sona eriyor. Başvuruların bizzat şirkete gelerek yapılması gerekiyor. Staj dönemleri ise Haziran, Temmuz ve Ağustos dönemleri olarak belirlenmiştir.

3.4.5.4 SABANCI HOLDİNG

DanoneSA her yıl bir kez üniversitelerin 'kariyer günleri'ne gidiyor. Bu yıl Boğaziçi Üniversitesi, ODTÜ, Koç Üniversitesi ve Sabancı Üniversitesi'ne gidilmiş. Bu yıl ilk kez başlayacak olan 'Uluslararası Mezunlar Programı' hakkında bilgi verilmiş. Program üniversiteyi yeni bitirmiş yüksek potansiyele sahip mezunları işe almayı ve onlara yurt dışında Danone bünyesinde iki üç yıl kariyer imkanı sağlamayı amaçlıyor. Gülgün Tekindur program kapsamında adayların Batı Avrupa ülkelerine gönderileceğini söylüyor: ‘‘Yeni program kapsamında farklı ülkelerden kişiler değişik ülkelere giderek bir oryantasyona tabi tutulacak. Bu gelişim programı için satış, pazarlama, finans ve endüstriyel bölümde çalışmak üzere dört kişiyi işe alacağız. Şu an 350 kişiden 20 adaya indik. Bu 20 kişi bir seçme ve değerlendirme merkezine tabi olacak. Danone Grup'ta çalışmak için yetkinliklerinin olup olmadığını bilimsel yöntemlerde test edeceğiz. Seçilenler önce DanoneSA'da bir oryantasyondan geçecekler. Daha sonra çalışacakları ülkeye gidecekler.‘‘

3.4.5.5 BORUSAN HOLDİNG

"Borusan Akademik İlişkiler Programı" kapsamında üniversite ile iş dünyası işbirliğini oluşturmakta ve üniversite öğrencileri için teori ile pratiği birleştirebilecekleri platformlar yaratmaktadır.

Her sene üniversitelerin Kariyer Günlerine katılınıyor, yeni mezun başvurularının büyük bir çoğunluğu Kariyer Günlerinde toplanıyor. Borusan'a başvuran tüm adaylarla insan kaynakları yetkilileri ön görüşme yapıyorlar. Bu görüşme ile adayların kariyer beklentilerini öğrenmeye çalışıyor, yetiştirme elemanı unvanıyla alınacak pozisyonlar tanıtılıyor. Ön görüşmelerde olumlu değerlendirilen adaylara profil analizi, İngilizce ve genel yetenek testlerinden oluşan 2,5 saatlik bir sınav uygulanıyor. Profil analizi ile işin gerektirdiği kişisel nitelikler ve adayların kişilik özelikleri karşılaştırılıyor, İngilizce testi ile adayların İngilizce seviyesini, genel yetenek testi ile ise adayların zihinsel becerilerini ölçülüyor. Sınavda başarılı olan adaylarla, ilgili fonksiyon yöneticilerinin yaptığı görüşmeler sonucunda işe alım süreci tamamlanıyor.

Program, yöneticilerin üniversitelerde derslere konuk olup bilgi ve deneyimlerini paylaşmalarından, seminerlere konuk konuşmacı olmalarına ve işbirliği içinde olunan üniversitelerin öğrencilerine staj imkanı tanınmasına kadar çeşitli konularda hayata geçmektedir.

3.4.5.6 ZORLU HOLDİNG

Zorlu Grubuna, genç ve başarılı yeni mezunları kazandırmak ve şirketlerin hakkında bilgilendirme yapmak amacıyla çeşitli üniversite ve eğitim kurumlarının düzenlediği Kariyer Günlerinde tanıtım yapılır.

Holding İnsan Kaynakları Koordinatörlüğü, şirketlerin özellikle ihtiyaç duyduğu eleman niteliğini ve sayılarını belirleyerek şirketlerin yöneticileriyle birlikte Kariyer Günlerine katılmaktadır.

3.4.5.7 AKKÖK HOLDİNG

Şirkete staj başvuruları Ocak-Nisan döneminde kabul edilmekte ve staja gelen öğrencilerin hedefledikleri işbaşı deneyimini alabilmelerini sağlayacak şekilde her bölüme optimum seviyede stajyer öğrenci verilmesi organize edilmektedir.

Bu yıl ilk uygulamasını gerçekleştirilmiş olan AKSA Management Trainee programı ile AKSA' yı geleceğe taşıyacak ve ileride yönetici koltuklarını dolduracak vizyonu geniş, AKSA yetkinliklerine sahip ve iyi bir eğitim altyapısı bulunan gençler holding bünyesine katılıyor. MT programına dahil olmak üzere şirkete yapılan başvurular arasından CV eleme ile başlayan seçim süreci, son derece profesyonel firmalar tarafından hazırlanan Genel Yetenek, İngilizce ve Teknik sorulardan olusan sınavlarla devam edip bu sınavlarda başarılı olan adaylara uygulanan psikometrik testlerle onların güçlü ve zayıf yönlerini, eğilimlerini tespit ettikten sonra mülakatlarla holding bünyesine katılacak adaylarbelirlenmiştir.

MT programına katılacak olanlar, son derece titizlikle programlanmış seçim sürecinden sonra yine aynı titizlikle hazırlanan ve 1,5 yıl sürecek olan sınıf ve işbaşı eğitimlerine katılacaklar ve bu çalışanlar AKSA için değer yaratmaya ancak bu süre sonunda başlayabilecekler. AKSA insan Kaynakları Yönetimi olarak insana yatırım yapmayı bir gider kalemi olarak değil geleceğin garantisi olarak görüyor ve bu anlayışlarını da faaliyetlerine yansıtıyorlar.

SONUÇ

Pek çok alanda kendini hissettiren küreselleşme olgusu piyasalarda da en çok büyük şirketleri etkilemektedir. Artık şirketler sadece iç piyasada değil, bir o kadar da uluslar arası piyasalarda kendilerine yer edinebilme çabası içine girmek zorundadırlar. Artan rekabet koşullarında ayakta kalmak gün geçtikçe zorlaşmakta ve rekabet gittikçe acımazsız boyutlara ilerlemektedir. Gerek ürün gamlarında gerekse hizmet sektöründe çıta gün geçtiköçe yükselmekte, tüketiciler istedikleri malları herhangi bir piyasadan elde edebilmektedirler. Piyasalarda oluşmaya başlayan entegrasyon süreci mallar arasındaki ayırt edici olan fiyat farkını da ortadan kaldırmıştır. Böyle bir ortamda holding olarak tabir ettiğimiz büyük firmaların kendilerini gösterebilmelerinin yolu yenilikçi fark yaratmaktan geçmektedir.

İnovasyon, kavram olarak bir yeniliği, yeni bir fikri pazarlanabilir kılmayı ifade etmektedir. Bu süreçte firmaların hem ürün hem de hizmet sektöründe yaratıcı olmaları zorunludur. Yeni bir ürün pazarlamak ya da bir ürünü yeni pazarlama yollarıyla piyasaya sunabilmek karlılık açısından önemli bir hale gelmektedir. Bir firmanın inovasyon sürecini başarılı bir şekilde uygulayabilmesinin yolu ise tüm personelinin bu anlamda yetkin olmasına bağlıdır. Sadece teknolojik yenilikleri takip etmek bu süreçte uzun vadede etkili olamayacaktır. Çünkü teknolojinin taklit edilmesi ve ikamesi küreselleşme ile birlikte oldukça kolay bir hale gelmiştir. Bu nedenle firmalar artık ikamesi çok da kolay mümkün olmayan insan kaynaklarına yatırım yapmak zorundadırlar.

Türkiye gibi ekonomik yapısı hala bir istikrar kazanmamış, gelişmekte olan ülkelerde ise yukarıda bahsetmiş olduğumuz süreç maalesef tam anlamıyla yerine oturamamıştır. Türk holdingleri inovasyon kavramında önceliği teknolojik gelişmeleri takip etmeye vermiş ve insan gücünü daha geri plana atmıştır. Ancak teknoloji takibi de yurt dışından teknoloji transferi ile sınırlı kalmakta, üniversite-iş dünyası ilişkileri, AR-GE çalışmaları büyük birkaç firma dışında yeterli önemi görmemektedir.

Araştırmamıza konu olan holdinglerimizin basın organlarında ve faaliyet raporlarında yaptığımız analiz sonucunda elde ettiğimiz verilerde gördüğümüz kadarıyla holdingler insan kaynakları politikalarına gereken önemi vermemektedirler. İnsan kaynakları politiklarına yapılan yatırımlar henüz "personel yönetimi" kavramından "insan kaynakları yönetimi"ne geçiş sürecinin tamamlanmasına yöneliktir. Gelişmiş ülkelerdeki holdinglerin çalışanlarına verdikleri önem ve çalışanların üretim sürecine katılmaları yönünde yapılan teşvikler bizde yer bulamamışlardır.

İşletmelerin değişim yönetimi uygulamalarında, insan kaynakları yöneticilerinin, çalışanların yaratıcılıklarını desteklemesi daha çok önem kazanmıştır. Hizmette farklılığın büyük önem kazandığı günümüzün küresel iş dünyasında, farklılığı yaratacak olan insan kaynağının yaratıcılığıdır. Bu amaçla günümüzün işletmelerinde araştırma ve geliştirmeye verilen önem büyük ölçüde artmıştır.

Basında holdinglerin, inovasyon sürecinde stratejik yapılanmalarına, teknojiyi kullanma becerilerine verdiklerine öneme ait bol miktarda habere yer verilirken insan kaynakları politikalarında uygulayacakları yeniliklere çok da fazla yer verilmiyor olması insan gücünün inovasyon sürecinin kilit noktası olduğu gerçeğinin Türk holdingleri açısından yeterince anlaşılamadığının bir göstergesidir.

Elde ettiğimiz veriler açısından, işe alma faaliyetlerinden başlayarak emekliliğe kadar gelen süreçte sadece birkaç holdingin yeterli özeni gösterdiği görülmüş, ancak incelediğimiz pek çok holdingte tüm insan kaynakları fonksyonlarının tam olarak hepsine gereken önemin verilmediği anlaşılmaktadır. Özellikle yenilik yaratacak fikirlerin ortaya çıkmasında ve yeni teknoloji uygulamalarının hayata geçirilmesinde önemli bir nokta olan eğitim faaliyetlerin şirketlerin zayıf kaldığı, sadece çalışanın işini yapmasına yetecek kadar bir eğitim programı oluşturulduğu görülmektedir. Emeklilik aşamasında ise çalışanlara ek bir kazanç sağlamaya yönelik bir çaba sarfedilmemekle birlikte bu da çalışanın uzun vadede firmaya olan bağımlılığı olumsuz yönde etkileyebilecek önemli bir unsur haline gelmektedir. Bununla birlikte işe alım aşamasında ve performans değerlendirme sürecinde çağdaş yöntemlerin uygulanmakta olduğu ve yeni mezunların getireceği yeni fikirlere önem vermekte oldukları da elde ettiğimiz bilgiler arasındadır. İncelediğimiz insan kaynakları verilerine göre holdinglerimizin karşılaştırmalı bir tablosu da Tablo-5'te görülmektedir.

Tablo-7: Holdinglerin Karşılaştırmalı Değerlendirilmesi

Holdingler	İşe Alım	Performans Değerlendirme	Eğitim	Emeklilik	Yeni Mezunlar
AKKÖK HOLDİNG	✕	✕	✓	✕	✓
ALARKO HOLDİNG	✓	✕	✓	✕	✕
ANADOLU GRUBU	✓	✓	✕	✕	✕
BORUSAN HOLDİNG	✓	✓	✕	✕	✓
DOĞUŞ HOLDİNG	✓	✓	✕	✕	✓
ECZACIBAŞI HOLDİNG	✕	✕	✓	✓	✕
GSD HOLDİNG	✕	✓	✕	✕	✓
KOÇ HOLDİNG	✓	✓	✓	✕	✓
SABANCI HOLDİNG	✕	✓	✕	✓	✓
ÜLKER HOLDİNG	✓	✓	✓	✕	✕
ZORLU HOLDİNG	✕	✕	✕	✕	✓

✕ **:** veri bulunamamıştır**.**

✓ : veri bulunmuştur.

KAYNAKÇA

BUĞRA,Ayşe,Devlet ve İşadamları,İletişim Yayınları,İstanbul,2005

ERCAN,Fuat, Türkiye'de İç Burjuvazinin Gelişimi,2002

EUROPEAN COMISSION, 1995

GÜLALP,H.,Gelişme Stratejileri ve Gelişme İdeolojileri, Yurt Yayınevi, Ankara,1983

KORUM, U.,Türk İmalat Sanayi Ve İthal İkamesi: Bir Değerlendirme, Ankara Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No: 408, Ankara.,1977

NAHUM, B.,Koç'ta 44 Yılım, Milliyet Yayınları, İstanbul,1988

ROSENBERG, N., 1982

SORAL,Erdoğan, Özel Kesimde Türk Müteşebbisleri,1974

SÖNMEZ,M,Türkiye'de Holdingler Kırk Haramiler, Beşinci Baskı, Arkadaş Yayınevi, Ankara,1992

ŞENİ, N, Emperyalist Sistemde “Kontrol Sanayi” ve Ereğli Demir-Çelik, Birikim Yayınları, İstanbul.,1978

TAŞTAN,Seçil,İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü; Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

TEKELİ,İ, Türkiye’de Şirketlerin Gelişimi ve Kapitalin Yoğunlaşma Süreci”, Cumhuriyet Dönemi Türkiye Ansiklopedisi, İletişim Yayınları, Cilt 9, İstanbul,1998

TÜRK,Eylem,Milliyet Gazetesi,/08/08/04

TÜRKEL,Fikri- Sayı: 177 - 25.04.1998 AKSİYON

TTOSOTBB, 1966: 45 ve 52

ADALI,Erhan,http://www.milliyet.com/2006/07/02/ekonomi/eko14.html

AKSU,Hakan, www.kariyer.net/arsiv

ATA,Selçuk,www.kariyer.net/arsiv

AYDIN,Bahattin, www.kariyer,net/arsiv

DOĞDU,Şafak,www.yenibiris.com/arsiv

GÖKÇE,Vuslat, www.kariyer.net/arsiv

GÜNÇER,Dilek, www.kariyer,net/arsiv

KIZILKAYA,Şenay,www.kariyer,net/arsiv

KÜTAN,Elif, www.kariyer.net/arsiv

SABANCI,Güler,www.arsiv.sabah.com.tr/11/11/2005/_Büyümeden_payımızı_biz_de almak istiyoruz

ŞAHİN,Özgür, www.kariyer.net/arsiv

TANSU,Mete, S A B A H O N L I N E 12.01.2000

YENAL,Merve,Hürriyet Gazetesi,12/09/03

YİRMİBEŞOĞLU,Rıdvan, S A B A H O N L I N E 26.06.2000

www.akkok.com.tr

www.haberx.com/n/113551/mustafa-koc-turkiye

www.hurriyet.com.tr/01/13/01

www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/ik_gelisimsureci.asp

www.koc.com.tr

www.sabanci.com.tr

www.sabah.com.tr/2005/11/17/eko121.html