

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**KURUMSALLAŞMANIN PERSONEL SEÇİM SÜRECİNDEKİ
ROLÜ ÜZERİNE BİR UYGULAMA
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

ÖZGE KARAER

İSTANBUL, 2007

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**KURUMSALLAŞMANIN PERSONEL SEÇİM SÜRECİNDEKİ
ROLÜ ÜZERİNE BİR UYGULAMA
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan: 4712023 Özge KARAER
Danışman: Yrd. Doç. Dr. Turhan ERKMEN**

İSTANBUL, 2007

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
TABLolar LİSTESİ.....	iii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	iv
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUM VE KURUMSALLAŞMA KAVRAMI, SÜRECİ, ÖLÇÜTLERİ

1.1	Kurum ve Kurumsallaşma Kavramları.....	2
1.2	Kurumsallaşma Süreci.....	2
1.2.1	Tüzel Kişilik Kazanma.....	2
1.2.2	Varlığın Sürekli Kılınması.....	3
1.2.3	Bireysel – Örgütsel Amaç Uyumu.....	3
1.2.4	Kurumsal Kimlik Kazanma.....	4
1.3	Kurumsallaşma Ölçütleri.....	4
1.3.1	Sadelik.....	5
1.3.2	Farklılaşma.....	5
1.3.3	Esneklik.....	6
1.3.4	Özerklik.....	6
1.4	İşletmelerde Kurumsallaşma İhtiyacı ve Gerekliliği.....	7
1.4.1	KOBİ Kavramı.....	7
1.4.2	Aile Şirketi Kavramı.....	8
1.4.3	KOBİ ve Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma İhtiyacı.....	11
1.4.4	KOBİ'lerin ve Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Sürecinde Karşılaştıkları Sorunlar.....	15
1.4.4.1	Yönetim Sorunları.....	16
1.4.4.2	Planlama Sorunları.....	16
1.4.4.3	Örgütlenme Sorunları.....	17
1.4.4.4	Denetim Sorunları.....	17

1.4.4.5	Koordinasyon ve Yürütme Sorunları.....	18
1.5	Kurumsallaşma ile İlgili Diğer Kavram ve Süreçler.....	19
1.5.1	Kurumsal Yönetim Anlayışı (Yönetişim).....	19
1.5.2	Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı.....	21
1.5.3	Kurum Kültürü.....	23

İKİNCİ BÖLÜM

PERSONEL İŞE ALIM SÜRECİ VE YÖNTEMLERİ

2.1	Personel Seçim Sistemine Genel Bir Bakış.....	26
2.2	Personel Seçim Sisteminin Aşamaları.....	27
2.2.1	İşgücü Gereksiniminin Planlaması.....	27
2.2.1.1	İş Analizi.....	29
2.2.1.2	İş Tanımlarının Belirlenmesi.....	31
2.2.1.3	İş Spesifikasyonlarının Belirlenmesi.....	32
2.2.2	Aday Havuzu Oluşturma.....	32
2.2.2.1	İşletme İçi Kaynaklar.....	33
	Terfi.....	33
	Nakil.....	33
2.2.2.2	İşletme Dışı Kaynaklar.....	33
	İlanlar.....	34
	Tavsiyeler.....	34
	Öğretim Kurumları.....	35
	İş ve İşgören Bulma Kuruluşları.....	35
	Kendiliğinden Yapılan Başvurular.....	35
2.2.3	Başvuruların Kabulü ve Ön Eleme.....	37
2.3	Personel Seçim Yöntemleri.....	39
2.3.1	Testler.....	39
2.3.2	Mülakatlar.....	42
2.4	Referans Kontrolü.....	45
2.5	Personel Seçim Sürecinin Tamamlanması ve İş Teklifi.....	46
2.6	İşe Yerleştirme.....	47

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
KURUMSALLAŞMA NIN PERSONEL SEÇİM SÜRECİ ÜZERİNDEKİ ROLÜ
ÜZERİNE BİR UYGULAMA

3.1	Araştırmanın Amacı.....	48
3.2	Araştırmanın Önemi.....	48
3.3	Araştırmanın Hipotezleri.....	50
3.4	Araştırmanın Varsayımları ve Kısıtları.....	51
3.5	Evren ve Örneklem.....	51
3.6.	Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Yöntemi.....	52
3.7.	Verilerin Değerlendirilmesi ve Uygulanan İstatistik Analizler.....	52
3.8.	Araştırma Bulguları ve Yorumlar.....	53
3.8.1	Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	53
3.8.2	Hipotezlere İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	55
SONUÇ VE ÖNERİLER.....		69
KAYNAKÇA.....		71
EKLER.....		75

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, kurumsallaşma aşamasındaki işletmelerde personel seçim sürecinin irdelenmesi ve aksayan noktaların ortaya çıkarılmasıdır.

İşletmelerin can damarı olan personel seçimi ve alımı, kurumların amaçları ve hedefleri doğrultusunda şekillenen temel ve tartışmasız önemli bir konudur. Uygun personel seçim yöntem ve süreçlerinin belirlenmesi, işletmelerin kendine özgü kurumsal kimlik kazanmasında ve varlıklarını uzun yıllar sürdürebilmeleri açısından önem arz etmektedir. Tezin araştırma bölümünde, günümüz işletmelerinin en önemli sorunlarından biri olan işletmelerin yapı ve işleyiş bakımından faaliyet gösterdikleri çevreyle olan uyum süreçleri, yani kurumsallaşma çabaları ve buna bağlı olarak işletme için en önemli girdi olan insan faktörünün yani personel seçim sürecinin ve yöntemlerinin belirlenmesi süreci incelenmiştir. Uygulama bölümünde ise; denizcilik sektöründe faaliyet gösteren ve kendini kurumsallaşma aşamasında olarak tanımlayan iki aile işletmesinin kurumsallaşma düzeyleri ve personel işe alım süreçleri incelenmiştir. Dünya genelindeki ve özellikle Türkiye'deki işletmelerin büyük çoğunluğunun aile işletmeleri olduğu düşünüldüğünde, aile işletmelerinde kurumsallaşmanın gerçekleşmesi için hem aile ilişkilerinin hem de yönetimin kurumsallaşması gerekliliği ve personel seçim sürecinde uzmanlığa dayalı sistemlerin kullanılması gerektiği ortaya çıkmıştır.

Değişimin giderek hız kazandığı ve yoğunlaştığı günümüzde işletmelerin kurumsallaşmaya yönelik çalışmalara ağırlık vermeleri kaçınılmaz hale gelmiştir. Ölçeği ne olursa olsun işletmeler için insan kaynağı seçim süreci işletmenin her biriminin performansı açısından temel belirleyicilerden biridir. Bu çalışma denizcilik sektöründen hareketle Türkiye'de işletmelerin kurumsallaşma aşamasında, özellikle de personel işe alım sürecinde karşılaştıkları sorunlara kısmen de olsa bir ışık tutmak üzere hazırlanmıştır.

ABSTRACT

This study aims to investigate the employee selection process at companies who are under a process to become institutional and find out the points which are inoperative.

Companies' main issue being the employee selection and recruitment is the most important and main issue which is carried out according to institutions' aims and goals. It is important to identify convenient employee selection methods and processes, in order for the companies to have unique institutional identity and stand for years. In the investigation part of this study, one of the most important problems of today's companies is examined which is being in harmony with the environment which they are trading in terms of their position and management. In other words, companies' efforts to become institutional and their aim to determine the employee selection process and methods are examined. In the application part, two family businesses in marine sector which are undergoing a process to become institution are examined in terms of their institutional status and their employee selection processes. Considering that most of the companies in the world and specifically in Turkey are family businesses, both the family relationships and the board of directors' should become institutional and also professional systems during employee selection should be used which is important to achieve the goal of becoming institutional.

Since, change is very speedy and everywhere in these days, the companies have no other choice but to concentrate on becoming institutional. Whatever the capacity of the company, the main issue for the performance of every department is the human resources employee selection process. This study is prepared to enlighten the problems that the companies which are undergoing institutional process are facing with during employment process.

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1 :	Türkiye’deki Aile Şirketleri ve Yaşam Süreleri.....	12
Tablo 3.1 :	Cinsiyet Dağılımı.....	53
Tablo 3.2 :	Yaş Dağılımı.....	53
Tablo 3.3 :	Çalışma Süreleri.....	54
Tablo 3.4 :	Eğitim Düzeyi.....	54
Tablo 3.5 :	Görev Dağılımı.....	55
Tablo 3.6 :	Kurumsallık Düzeyi - Kurumsallaşma Düzeyi Algısı İlişkisi.....	56
Tablo 3.7 :	Kurumsallaşma Düzeyi-İş Tanımı İlişkisi Frekans Tablosu.....	57
Tablo 3.8 :	Kurumsallaşma Düzeyi-İş Tanımı İlişkisi.....	57
Tablo 3.9 :	İşletmelerde Kullanılan Personel Seçim Kaynakları.....	58
Tablo 3.10 :	İşletmede Çalışan Personelin İlk Girişimciyle Olan Yakınlık Bağı Frekans Dağılımı.....	58
Tablo 3.11 :	İşletmede Çalışan Personelin İlk Girişimciyle Olan Yakınlık Bağı Oranı.....	59
Tablo 3.12 :	Çalışanların İşletmelerindeki Personel Seçim Süreci Hakkındaki Algılarının Frekans Dağılımı.....	60
Tablo 3.13 :	İşletmenin Kurumsallık Düzeyi ile Çalışanların İlk Girişimciyle Olan Yakınlık Bağı İlişkisi.....	60
Tablo 3.14 :	Çalışanlara Yazılı Dokümantasyon Sunma Frekans Dağılımı.....	61
Tablo 3.15 :	Kurumsallaşma Düzeyi ve Çalışana Yazılı Görev Tanımı Verme Arasındaki İlişki.....	61
Tablo 3.16 :	Kurumsallık Düzeyi Algısı-Kıdem İlişkisi.....	62
Tablo 3.17 :	Kurumsallık Düzeyi Algısı-Eğitim İlişkisi.....	63
Tablo 3.18 :	Kurumsallık Düzeyi Algısı-Görev İlişkisi.....	63
Tablo 3.19 :	İşletmelerin Personel İşe Alım Sürecinde İlan Kullanma Oranı.....	64
Tablo 3.20 :	İlanın İçeriğinin Yeterli Bilgiyi İçerme Frekans Tablosu.....	65
Tablo 3.21 :	Mülakat Çeşitleri.....	65
Tablo 3.22 :	Çalışanların İlk Görüşme Yapma Frekans Dağılımı.....	66
Tablo 3.23 :	Çalışanlara Mülakat Bilgisi Verme Frekans Dağılımı.....	67
Tablo 3.24 :	Görüşme Sayısı Frekans Dağılımı.....	67
Tablo 3.25:	Psikoteknik Test Uygulama Frekans Dağılımı.....	67
Tablo 3.26:	Başvuru Formu Doldurma Frekans Dağılımı.....	68

Tablo 3.27: Referans Bilgisi İsteme Frekans Dağılımı.....	68
--	-----------

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1 : İş Analizi Sonuçlarının Kullanımı.....	29
Şekil 2.2 : İş Analizi: Personel Fonksiyonunun Yapıtaşı.....	36
Şekil 2.3 : Personel Seçiminde Kullanılan Yöntemler.....	38

GİRİŞ

Dünya genelinde olduğu gibi Türkiye’de de son yıllarda giderek artan küreselleşme olgusunun yanı sıra, art arda gelen ekonomik krizler şirketlerin yeniden yapılanmalarını, diğer bir deyişle “kurumsallaşmaları”nı zorunlu kılmaktadır. İşletmelere değer ve denge kazandıran kurumsallaşma süreci sonunda, kuruluşlar hayatta kalabilmekte ve süreklilik kazanabilmektedirler.

Değişimlerin sürekli ve giderek ivme kazanan bir şekilde meydana geldiği, rekabetin yoğun şekilde yaşandığı, iletişim hızının arttığı ve giderek genişlediği günümüzde, işletmeler varlıklarını sürdürebilmek için günün koşullarına uyum sağlamak zorundadırlar. İşte bu uyumun düzeyi işletmelerin kurumsallaşma düzeyleriyle orantılı olarak artar ya da azalır.

Dünyada özellikle 1960’lı yıllarda kendini hissettirmeye başlayan rekabetin sınırlı ve hedefin yerel pazarlar olduğu, patron yönetimi ağırlıklı bir yönetim anlayışının hâkim olduğu anlayıştan, günümüzün esnek, yenilikçi, kişiye bağımlılıklarını en aza indirmiş yönetsel sistemlere sahip, ekip çalışmasına ağırlık verip doğru büyüklüğün peşinde koşan, insan kaynağından optimum şekilde yararlanmaya çalışan kısacası “kurumsallaşma” olarak adlandırılan bu süreç 2000’li yılların işletmeleri için vazgeçilmez bir yönelim halini almıştır.

Kurumsallaşma ve işletmelerde kurumsallaşma gerekliliğinin nedenleri üzerinde durulacak olan bu bölümde, kurumsallaşmanın tanımı ve ilişkili olduğu kavramlardan bahsedilecektir. Türkiye’deki KOBİ’lerin büyük çoğunluğunu aile şirketlerinin oluşturduğu düşünülürse, kurumsallaşmanın özellikle aile işletmeleri açısından önemine değinilerek, sürecin gerekliliği ve süreçte karşılaşılan sorunlar ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUM VE KURUMSALLAŞMA KAVRAMI, SÜRECİ, ÖLÇÜTLERİ

1.1 KURUM VE KURUMSALLAŞMA KAVRAMI

Kurum, çok uzun yıllarda oluşmuş ve ancak çok yavaş değişebilecek bir kültüre sahip, tutucu olmaktan da öte, kendine has bir ekol oluşturmuş, enstitü düzeyinde bir oluşumu, bir teşekkülü ifade eder. Dolayısıyla kurumsal bu özelliklere sahip olma durumunu, kurumsallaşma da bu özelliklere sahip olmaya doğru gitme sürecini anlatır.¹

Başka bir ifadeyle kurumsallaşma, örgütün ayrı bir kimlik kazanması, sosyal ihtiyaç ve baskıların neticesi olarak duyarlı ve esnek bir organizasyon haline gelme sürecidir.²

Genel bir tanım yapılacak olursa kurumsallaşma, “bir şirketin kişilerden ziyade kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması, kendine özgü selamlama biçimlerini, iş yapma usul ve yöntemlerini içermesi ve bu sayede diğer şirketlerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi süreci” şeklinde ifade edilebilir.

1.2 Kurumsallaşma Süreci

1.2.1 Tüzel Kişilik Kazanma

İşletmeler kurumsallaşmak için hukuki altyapıyı tamamlamış, yasal değişiklikleri göz önünde bulundurarak yasa, tüzük ve yönergeleri takip etmek zorundadırlar. Ülkemiz açısından işletmelerin varlıkları Türk Ticaret Kanunu, Türk

¹Hasan İbicioğlu, Didar Büyüker İşler, “İşletmelerde Aile Değerleri Kurumsal Kültür İlişisine İlişkin Göller Bölgesi İmalat Sektöründe Bir Uygulama”, [http://www.isl.etu.edu.tr/TOBB%20\(E\)/TOBB%20Bildiri/10.%20B5%20Oturum/02.%20Hasan,%20Didar.doc](http://www.isl.etu.edu.tr/TOBB%20(E)/TOBB%20Bildiri/10.%20B5%20Oturum/02.%20Hasan,%20Didar.doc) , 16 Eylül 2006

² Nihat Alayoglu, *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, İstanbul: Müsiad Yayınları, 2000, s.62

Borçlar Kanunu, Türk İş Hukuku, Türk İcra İflas Kanunu gibi kanunlar tarafından onanır ve hareketleri bu kanunlar tarafından sınırlandırılır.³

1.2.2 Varlığın Sürekli Kılınması

İşletmeler varlıklarını sürdürebilmek için yönetim anlayışlarını, günümüzün ekonomik, sosyal ve teknolojik alanında yaşanan globalleşme sürecinde tüm yapılarını değişime uyum sağlayabilecek yönetim anlayışıyla değiştirmek zorundadırlar.

Bununla birlikte işletmeler varlığını tehdit eden sayısız tehlikelerle dolu iktisadi bir çevre oluşturan piyasa ortamında faaliyet gösterirken, bu çevrenin her zaman büyük değişimler gösteren piyasa koşullarına ayak uydurarak yaşamını sürdürmesi ve büyüüp gelişmesi gerekmektedir.⁴

Bu bağlamda, işletmelerin yeni yönetim anlayışları doğrultusunda rekabet üstünlüğü sağlayabilmek ve dünya pazarında etkin bir konuma gelebilmek için statik bir yapıdan uyum sağlayabilen dinamik bir yapıya geçtiklerinde varlıklarını sürekli kılabilmeleri mümkün görülebilmektedir.

1.2.3 Bireysel - Örgütsel Amaç Uyumu

Sosyal bir varlık olarak birey hayatını devam ettirmede, ihtiyaçlarını karşılamada ve kendi amaçlarına ulaşmada örgütlerden yararlanırlar. İşletmelerin en önemli ve vazgeçilmez unsurları oldukları düşünüldüğünde ve aynı şekilde örgütlerin de varlıklarını sürdürmede misyon ve vizyonlarının olduğu görülmektedir. Bu bağlamda çalışanların amaç ve ihtiyaçlarının, işletme amaçlarıyla örtüşmesi, işletmelerin stratejilerine ulaşmasında ve kurumsallaşmasında etkin bir rol oynayacaktır.

³ Ebru Ömerci, “Kurumsallaşma Sürecindeki İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi ve Yaşanan Sorunlar Üzerine Bir Araştırma”, İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Ens. Kamu Yönetimi Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetim Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2005, s.14

⁴ İsmet Mucuk **Modern İşletmecilik**, İstanbul: Der Yayınları, 1993 s.29

Kurumsallaşma düzeyi yüksek şirketlerde birey-örgüt amaç uyumu sağlanırken, kurumsallaşma düzeyi düşük şirketlerde şirket sahibi ortağın amacı, çalışanlarca bilinir ve paylaşılır. Bunun sonucunda istenilen verimlilik ve katılımcılık sağlanamamakta ve işletmelerin temel yönetim fonksiyonlarında aksamalar meydana gelmesi kaçınılmaz olmaktadır.

Kurumsallaşmada yöneticilere düşen önemli görevlerden biri, örgüt içindeki uyumun yaratılmasını sağlamaktır. Yöneticiler, örgütlerin geleceğe yönelik önceliklerini çalışanlarının katılımlarını sağlayarak tespit etmek ve bu önceliklerin tüm çalışanlar tarafından anlaşılmasını ve kabullenmesini sağlamak için çaba göstermelidirler.⁵

1.2.4 Kurumsal Kimlik Kazanma

Kurum Kimliği, kurumsal dizaynı oluşturan görsel unsurları (imaj, misyon, vizyon) içinde barındırmasının yanı sıra kurumsal iletişim, kurumsal davranış ve kurum felsefesi unsurlarından ve bunların birbirlerinden etkilenmesinden meydana gelmektedir. Bu çerçevede kurum kimliği, bir örgütün kim olduğunu, ne yaptığını ve nasıl yaptığını belirten bir gösterge olmakla birlikte işletmelerin ürünlerini veya hizmetlerini, iç ve dış çevresini, iletişim biçimini ve davranışlarını içeren bir yapı oluşturmaktadır.⁶

1.3 Kurumsallaşma Ölçütleri

Kurumsallaşma ölçütleri 1948 yılında hukuk ve sosyoloji profesörü olan Philip Selznick' in "Doğal Sistem Modeli" ile geliştirilmiştir. İşletmelerin kurumsallaşma düzeylerinin tespitinde kullanılan bu model, sadelik, farklılaşma, esneklik ve özerklik şeklinde dört ana başlık altında incelenmektedir.

⁵ Sibel Özkaya, "Kurumsallaşma ve ISO 9000 Kalite Yönetim Sisteminin Kurumsallaşmadaki Yeri", <http://www.dtm.gov.tr/ead/DTDERGI/ozelsayiekim/sibel.htm>, 23 Mayıs 2006

⁶ Ayla Okay, **Kurum Kimliği**, 2. Baskı Ankara: Media Cat Yayınları, 2000, s.37

1.3.1 Sadelik

İşletmeler, yaşam evrelerinin ilk aşamasında belirsizliği ortadan kaldırmak için tanınmış bir çevre oluşturmaktadırlar. Bu çevre, benzer hizmet ve ürün üretenler, tedarikçiler, tüketiciler ve düzenleyici örgütlerden oluşmaktadır. İşletmeler çevrelerinden gelen bu baskılara karşılık verirken çevresel unsurları yapılarında taklit ederek, benzer yapısal unsurları oluşturmaktadırlar. Kurumsallaşma hedefine ulaşmış şirketlerin başarıları, örgütsel benzerlik ile sağlanan güven ve sürekliliğe bağlı olmaktadır.⁷

Çevreden etkilenen ve çevreyle uyum sürecine giren işletmelerde, işletmenin büyüme sürecine girmesiyle, hem işletmenin faaliyet alanındaki işlerde karmaşıklık derecesinin arttığı görülmekte; hem de işletmenin çeşitli birimlerinin ilişkili olduğu alt çevre unsurlarının özellikleri ile de yapı ve işleyiş bakımından farklılıklar ortaya çıktığı belirlenmektedir. Bu durumda iş akışları uzamakta ve karar alma fonksiyonu bir o kadar gecikmektedir.

İşletmelerin etkinliklerinin artırılabilmesi için yalın bir organizasyon yapısına ihtiyaç vardır. İşlerin basitleştirilmesi, yalın ve kestirme yoldan etkili olacak şekilde düzenlenmesiyle işlerin yapılma süreleri kısaltılacak, tüm çalışanların aynı konuyu aynı şekilde anlamasına olanak sağlayarak kurumun etkinliği arttırılacaktır.

1.3.2 Farklılaşma

İşletmelerin içsel yapıları çevresel koşulların neden olduğu iç ve dış çevre koşullarına göre şekillenmektedir. Sürekli dinamizmin ve değişimin hâkim olduğu organizasyonlarda farklı metotların kullanılması kaçınılmazken, durgun bir ortamda faaliyetini sürdüren işletmelerde bilinen formel organizasyon yapıları kullanılarak bilinen ilke ve prensipler uygulanır.

⁷ Özkaya , a.g.e., s. 2

Yine yüksek değişme hızı olan, bilgi alma konusunda belirsizlik bulunan ve faaliyetlerle ilgili geribildirim alma süresinin uzun olduğu ortamlarda faaliyet gösteren organizasyonların farklılaşma derecesinin yüksek olması gerekir.⁸

Organizasyon birimleri arasındaki farklılaşma yüksek olduğu ölçüde bütünleşme ihtiyacı da yüksek olmaktadır. Bu ihtiyacı ise sadece kurumsallaşmış organizasyonlar karşılamaktadır.⁹

1.3.3 Esneklik

Esneklik değişikliklere ve farklılıklara uyum yeteneğidir. İşletmenin dış çevreye uyum sağlayabilmesi, değişimler sonucu ortaya çıkan ihtiyaçlara cevap verebilme kabiliyetinin olması kurumsallaşma düzeyini yüksekliğini gösteren işaretlerden birisidir.

Müşteri isteklerinin önem kazandığı, onların tüketim tercihlerindeki değişikliğe işletmelerin anında cevap vermek zorunda olduğu günümüzde, başarının koşullarından biri organizasyon yapılarındaki ve süreçlerdeki esnekliktir.¹⁰

İşletmelerin değişimi kabul oranı yüksek veya düşük olabilir. İşletmelerin hayatları boyunca çeşitli dönemlerde karşılaştıkları kriz süreçleri boyunca krizden en fazla etkilenen işletmeler, dış çevresini kontrol etmede yetersiz kalan, değişimlere karşı yüksek seviyede hassasiyeti olan ve değişen durumları fırsat olarak değil tehdit olarak algılayan işletmelerdir.¹¹

1.3.4 Özerklik

Kurumsallaşmış işletmelerin ortak özelliklerinden biri diğer işletmelerden farklı olarak kendilerine özgü bir kimliğe sahip olmalarıdır. Kurumsal kimlik olarak

⁸ Karpuzoplu, a.g.e., s.76

⁹ Ömerci, a.g.e., s.19

¹⁰ Mustafa Kurt, "Geleneksel Organizasyonların Bilgi Toplumunda Dönüşümü-Post Bürokrasi", http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=206, Eylül 2006

¹¹ Mahmut Özdevecioğlu, "Krizin İşletmelerin Yönetmel ve Örgütsel Yapısı Üzerindeki Olumsuz Etkileri ve Kayseri Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma" http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/05_Ozdevecioglu.pdf#search=%22esnek%20%C3%B6rg%C3%BCt%20yap%C4%B1s%C4%B1%22, Erciyes Ün. İkt.ve İdr. Blm. Fkl. Dergisi, s.19, Temmuz-Aralık, s:93-114

adlandırılan bu kimlik, işletmenin tüm çalışanları tarafından paylaşılan inanç, anlayış ve kurallar bütünüdür.

İşletmelerin diğer işletmelerden farklı olarak oluşturdıkları bu özerk kimlik, işletmelerin kalitesini ve kurumsallaşma seviyesini arttırdığı için önemlidir. Özellikle rekabetin yoğun olduğu günümüz piyasa ortamında işletmelerin farklılık yaratıp, çalışanların ortak değerleri benimsemesi işletmenin her alanda büyümesini ve kurumsallaşma aşamasını gerçekleştirmesini sağlayacak en önemli taşlardan biridir.

1.4 İşletmelerde Kurumsallaşma İhtiyacı Ve Gerekliliği

1.4.1 KOBİ Kavramı

Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler (KOBİ), çeşitli ölçütlere göre sayıları 200'e kadar varan işgören istihdam eden işletmeler olarak tanımlanmaktadır.¹²

Sanayi ve Ticaret Bakanlığı tarafından hazırlanan taslağa göre, cirosu 10 milyon euro, çalışan sayısı 250'nin altında olan bütün işletmeler KOBİ tanımı içerisinde değerlendirilecektir. AB' de 250 işgörenden az kişi çalıştıran ve cirosu 50 milyon euroyu aşmayan işletmelerin tamamı KOBİ olarak kabul edilmektedir.¹³

KOBİ'ler tüm dünyada ve ülkemizde ekonominin en hayati organlarıdır. KOBİ'lerin sayısı ve ekonomideki ağırlığı konusunda genel olarak kullanılan bilgiler, Devlet İstatistik Enstitüsü'nün verilerine dayanmaktadır; buna göre, Türkiye'deki üretim birimlerinin %99'u KOBİ'dir.

Türkiye'de KOBİ'lerin büyük çoğunluğu aile işletmeleri biçimindedir. Ülke ekonomisinin çok büyük bir bölümünü, aile işletmeleri niteliğinde olan büyüklü küçüklü binlerce KOBİ oluşturmaktadır. KOBİ niteliğindeki aile işletmelerinin oranı

¹² Mustafa H.Çolakoglu, "Kobi Rehberi",

http://www.kosgeb.gov.tr/Ekler/Dosyalar/BilgiBankasi/5/Kobi_Rehberi.pdf, Nisan 2002, s.7

¹³ Gülten Eren Gümüştekin, "KOBİ Niteliğindeki Aile İşletmelerinin Yönetim ve Organizasyon

Sorunları:Kütahya Seramik Sanayi Örneği", C.Ü.İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 6, Sayı 1, 2005, s. 73

Türkiye’ de %95’ler civarında iken bu oran ABD’ de ve İspanya için %80, İsviçre için %85, İtalya için %95 ve Kanada için %70’ler civarındadır.¹⁴

1.4.2 Aile Şirketi Kavramı

Aile Şirketi, ailenin geçimini sağlamak veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan; ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin büyük bir kısmı aile fertleri tarafından doldurulan; kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki kuşağın kurumda istihdam edildiği işletmelerdir.¹⁵

Başka bir ifadeyle aile şirketi, işletmenin ya da kontrolünün büyük bir çoğunluğunun bir ailede olduğu ve iki veya daha fazla aile üyesinin doğrudan kontrole ya da işletme sahipliğine katıldığı bir işletme türüdür.¹⁶

Tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’ de de küçük ve orta ölçekli şirketlerin büyük bir kısmı aile şirketi özelliklerine sahiptir. Türkiye’ de ekonominin çok önemli bir parçası olan aile işletmelerinin oranı, %95’ler civarındadır. Dünyadaki tüm işletmelerin %70’inden fazlası aile işletmesidir. Fortune dergisine göre, Amerika’daki 500 büyük işletmenin %35’i ailelerce yönetilen işletmelerdir.¹⁷

Her ne kadar bir ortaklık türü olsa da aile şirketini diğer ortaklık türlerinden ayırt edilmesini sağlayan ve aile şirketlerini karakterize eden birtakım özellikler, çeşitli kaynaklarda şu şekilde özetlenmiştir:

- a. Aile şirketlerinin genelinde görülen ortak özelliklerden biri özellikli bir kurucularının olması ve beklentilerin başlangıçta kurucularının beklentileriyle sınırlı olmasıdır.
- b. Şirketin ismi ve prestiji, ailenin ismi ve prestiji ile birlikte gelişir.
- c. Şirket politikası çoğunlukla aile menfaatleriyle uyumludur.

¹⁴ Gümüştakin, a.g.m, s.74

¹⁵ Alayoğlu, s. 42

¹⁶ İbicioğlu ve İşler, a.g.m., s.441

¹⁷ Gümüştakin, a.g.e., s. 74

- d. Şirketin geleceğini belirleyecek stratejik kararlar günlük olarak alınır ve izlenecek genel politikanın sınırları aile üyeleri tarafından belirlenir. Bu tür kararlar aile üyeleri tarafından “sır” gibi değerlendirilir ve kararlar sürecine profesyonel olarak çalışan üst düzey yöneticiler dâhil edilmez.
- e. Genellikle aileden en az iki nesil şirket yönetimiyle ilgilenir.
- f. Aile bireylerinin işletmedeki görevleri, aile içerisindeki durumlarını da etkileyebilir.
- g. Şirket sahibi ile tepe yönetici çoğunlukla aynı kişidir.
- h. Roller ve beklentilerin iç içe geçtiği görülür.
- i. Formel bir organizasyon yapısı yoktur; ilişkiler genelde doğal organizasyon anlayışına dayanır.
- j. Profesyonelleşme, ancak işletme büyüklüğü ve işin hacmi ailenin sınırını aştığında gündeme gelir.
- k. Aile yapısındaki değişimler, şirketin organizasyon yapısında da değişikliklere yol açabilir.
- l. Genellikle ataerkil bir yönetim anlayışı hâkimdir.(otokratik)
- m. Aile üyesi çalışanlar için ödül veya ceza sistemi uygulaması söz konusu değildir.
- n. İşgücü devri oranı yüksektir.
- o. Şirketi kültürünü, aile üyelerinin sahip olduğu değer yargılarının ve genel kültürlerinin bir yansıması oluşturur.

Bu gibi kendine özgü özellikleri olan aile şirketlerinin diğer şirketlerle kıyaslandıklarında doğal olarak birtakım avantaj ve dezavantajları olduğunu görülmektedir. Aile şirketi olmanın beraberinde getirdiği olumlu ve olumsuz yönleri finansman, yönetim ve kurum kültürü ana başlıklarında toplayabiliriz.

Finansal açıdan baktığımızda, aile şirketleri çoğunlukla sermaye sorunlarını kendi içlerinde çözümleme yollarına gitmekte, sermayenin büyük kısmını özkaynakların oluşturduğu görülmekte bu da dışarıya daha az bağımlı bir yapının oluşmasına olanak vermektedir. Çünkü ailenin adıyla bütünleşen şirket, ailenin çocuğu gibidir ve şirketin iflas etmemesi için gerek girişimci, gerek diğer aile üyeleri,

gelirlerinden ve diğ er mal varlıklarından kolaylıkla vazgeçebilirler.¹⁸ Buna karşın ailenin menkul ve gayrimenkullerinin fazla olmaması ya da aile üyelerinin borçlanmaya olumlu bakmaması nedeni ile şirketin büyüme hızlarının yavaşlaması kaçınılmaz olacaktır. Ayrıca kar dağıtımı ile ilgili sorunlar, muhtemel finansman kaynakları konusunda çıkan muhtemel çatışmalar ciddi görüş ayrılıklarına neden olabilmektedir. Örneğın, kimi aile üyeleri sadece hissedar olup, kar paylarının dağıtılmasını isterken, fiilen işın başında olan aile üyeleri ise gelirlerinin yatırıma dönüştürölmesını isteyebilmektedirler.

Aile şirketi olmanın avantajlarından diğ eri de, şirketin karar alma organlarında birbirini tanıyan kişilerin olması karar almada zamanın daha etkin kullanılmasını sağlarken, ekip sinerjisinden de maksimum düzeyde yararlanılabilmektedir. Eğer tanınmış bir aile iseniz rakipler, tedarikçiler ve müşteriler nezdinde olumlu bir imaja ve güce sahip olurlar. Bunun yanı sıra aile şirketlerinin yönetsel açıdan taşıyabilecekleri dezavantajların başında aileden olmayan yetenekli profesyonellerin aile şirketlerindeki yükselme olanaklarının sınırlı olduğunu düşünerek başka kuruma geçmek için uygun bir fırsat yakalamaya çalışmaları gelir. Diğ er taraftan kan bağıının ön plana geçerek işe göre adam değil, adama göre iş ilkesinin uygulanabilirliğı, özellikle tepe yönetiminin yetki devrine olumlu bakmaması ve dolayısıyla karar alma sorumluluklarının olmaması diğ er çalışanların yaratıcılığını etkileyecektir.

Bunların yanı sıra aile şirketlerinin çoğunda iş tanımlarının uygulamayı yansıtmaması, aile çıkarları ile işletme çıkarlarının uyuşmaması, aile kararları ile iş kararlarının iç içe geçmesi ve aralarında denge kurulamaması yetki ve sorumlulukların açık olmaması gibi diğ er yönetsel sorunlar da aile şirketlerinin dezavantajlarındandır.

Kurum kültürü açısından baktığımızda ise, aile şirketlerinde aile kültürünün etkisiyle oluşan kurum kültürünün çalışanlarca kabul oranı daha yüksek olup, geçmişten gelen tutum, değer ve inançlar arasında benzerlik olması kurum kültürünün oluşması ve benimsenmesinde önemli rol oynamaktadır. Bununla beraber objektif veri toplama, işleme ve değerlendirme sistemi yerine, güvenilir kişilerin fikirlerinden

¹⁸ Karpuzoğlu, a.g.e., s.22

yararlanma, deneyime önem verme artmıştır. Öte yandan aile bireylerinin eğitimleri düşük ise iş için gerekli niteliklere sahip olmayan aile bireylerinin işletmede istihdam edilmelerine ve doğal olarak işletmenin amaçlarından uzaklaşmasına neden olabilmektedir¹⁹.

1.4.3 KOBİ ve Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma İhtiyacı

Aile şirketlerinin varlıklarını koruyabilmeleri, kurumlarını gelecek nesillere aktarabilmeleri ve dünya ölçeğinde işletme haline gelebilmeleri için kurumsallaşma çalışmalarını başlatmaları, profesyonel yönetime dayalı örgüt yapılarını oluşturmaları gerekmektedir. Burada önemli olan noktalardan biri hangi aşamada kurumsallaşma çalışmalarının başlatılması gerektiğidir. Çünkü kurumsallaşma, ancak büyüme ve gelişme aşamasında geçiş sürecinde sağlıklı olarak gerçekleştirilebilmektedir.

Aile şirketlerinin gelecek kuşaklara aktarılamaması ve çoğunun girişimcisinin vefatı veya iş göremez hale gelmesiyle varlıklarını sürdürememelerinin en önemli sebebi; büyük ölçüde plansız hareket etme ve uzun dönemli düşünme alışkanlığına sahip olmamaları; yani aile ilişkilerinin kurumsallaştırılmasına gereken önemi vermemeleridir.

¹⁹ Karpuzoğlu, a.g.e., s.27

Tablo 1.1: Türkiye’deki Aile Şirketleri ve Yaşam Süreleri

Şirket	Kurucu	Kuruluş Tarihi	Nesil
VEFA BOZACISI	HACI SADIK	1870	4
HACI BEKİR LOKUM AKİDE ŞEKERLERİ	HACI BEKİR	1877	4
ÇÖGENLER HELVACILIK	RASİH EFENDİ	1883	4
TEKSİMA TEKSTİL	H.MEHMET BOTSALI	1893	4
KAMİL KOÇ OTOBÜSLERİ	KAMİL KOÇ	1923	3
EYÜP SABRİ TUNCER KOLONYALARI	EYÜP SABRİ TUNCER	1923	3
DOLUCA ŞARAPLARI	NİHAT A. KUTMAN	1926	3
TATKO	AHMET EMİN YILMAZ	1926	3
KOÇ HOLDİNG	VEHBİ KOÇ	1926	3
KENT GIDA A.Ş.	ABDULLAH TAHİNCİOĞLUNDA	1927	3
NUH ÇİMENTO, EMİNTAŞ İNŞAAT	NUH MEHMET BALDÖKTÜ	1942	3
SABANCI HOLDİNG	HACI ÖMER SABANCI	1946	3
YENİ KARAMÜRSEL MAĞAZACILIK	NURİ GÜVEN	1950	3
ÖRDEKÇİOĞLU MUTFAK EŞYALARI	AHMET ÖRDEKÇİOĞLU	1919	2
UZEL MAKİNA	İBRAHİM UZEL	1940	2

Kaynak: Karpuzoğlu, a.g.e., s.62

“Egon Zhender International”ın yaptığı küresel çalışmalarda, aile şirketlerinde ilk iki neslin yönetimde olduğu evrelerde, kurumsallaşma ve yönetimin profesyonelleşmesi vb. olguların geri plana itildiğini, genellikle ayakta kalma mücadelesi verildiğini ortaya koymaktadır. Aslında bu konudaki tüm araştırma ve çalışmalar, aile şirketlerinin önündeki en önemli engellerden birinin nesiller arası geçiş olduğunu göstermektedir.²⁰

Aile şirketlerine kurumsal yapının sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilmesinde, kurucu ya da görevde olan patronun kurumsallaşmayı bir felsefe olarak kabul etmesi ve bunu bir davranış modeli haline getirmesi önemlidir.

²⁰ Alayoğlu, a.g.e., s.85

Bir işletmenin gerçek anlamda kurumsallaşması sadece örgüt düzeyinde gerçekleştirilen yeniden yapılanma çalışmalarıyla sağlanamaz. Özellikle aile şirketlerinde örgütsel kurumsallaşma ile eş zamanlı olarak aile ilişkilerinin de kurumsal bir yapıya kavuşturulması gerekmektedir. Aile işletmelerinde temel sorun, işletmenin kurumsallaşması değil, aile ilişkilerinin kurumsallaşmasıdır. Buna göre;

Şirketin kurumsallaşması:

- a. Amaçlara uygun bir örgüt yapısı oluşturmayı
- b. İş ve görev tanımlarını yapıp yazmayı
- c. İç yönetmelikleri oluşturmayı ve
- d. Yetki ve sorumlulukları dağıtarak profesyonel bir yönetime geçmeyi içerir.²¹

Aile ilişkilerinin kurumsallaşması, bir aile anayasası oluşturmayı, aile yönetim ilişkilerinin belirlenmesini, aile konseyi oluşturarak iletişimi arttırmayı, bir çatışma yönetimi sistemi oluşturmayı, bir devir planlamasını ve hissedarlar sözleşmesi hazırlamayı gerektirir.²²

Aile anayasası, aile üyelerinin şirkette hangi şartlarda istihdam edilebileceği veya edilemeyeceği, aileye ait bir misyon ve vizyon tanımı; aile amaçlarının neler olduğu, ortaklık şartları, kar payı dağıtım oranları, işletmeyi dışarıda temsil etme yetkisi ve şirketin adını kullanarak farklı alanlara yatırım yapma veya kredi alma sorumluluğu gibi hususların yanı sıra, aile üyelerinin birbirleri arasındaki ilişkileri sağlıklı bir şekilde yönetilebilecek temel ilkeleri ve rehber unsurları da kapsayan, gelecekte ortaya çıkabilecek muhtemel çatışma konularını daha baştan belli ilkelere bağlayan bir ilkeler bütünüdür.²³

Aile içerisinde oluşabilecek sorunları ve çatışmaları tüm boyutlarıyla konuşulduğu, tartışıldığı; aile içi sorunların aile meclisinde, şirket içi sorunların ise yönetim kurulunda ele alındığı ve böylece aile yönetim ilişkilerinin belirlenmesine yönelik bir sistem oluşturulmalıdır. Bu nedenle etkin bir iletişim altyapısının

²¹ Arman Kırım, **Aile Şirketlerinin Yönetimi**, İstanbul: 2. baskı, Sistem Yayıncılık, 2001, s.11

²² İbicioğlu ve İşler, a.g.e., s.444

²³ Alayoğlu, a.g.e., s.87

kurulması, şirket verimliliğini üst düzeye çıkarabileceği gibi, kişilerarası ilişkilerin daha da, çıkması olası birçok çatışmanın da önüne geçecektir.

İletişim sistemi, aileden olan ve aileden olmayan çalışanlar için sürekli olmalı ve açık tutulmalı, bilgi akışının kolaylıkla gerçekleştirilmesini sağlayacak şekilde düzenlenmelidir. Şirket içi iletişimin koptuğu bir işletmede kurumsallaşmaktan bahsetmek mümkün değildir.

Aile şirketlerinin sürekliliğini sağlayan her şeyden önce aile fertlerinin disiplini ve tutarlılığıdır. Bu da ancak aile ilişkilerinin kurumsallaşmasını sağlayacak yapıların oluşturulması, sistem ve planların yapılması, belgelerin hazırlanmasıyla mümkün kılınabilecektir.

Bir işletmenin sürekliliğini sağlayan en büyük etkenin güçlü değerler ve örgüt kültürü olduğu düşünülürse, aile ilişkilerinin kurumsallaşması ancak örgütsel değerlerle aile değerlerinin karşı etkileşimleriyle var olacaktır. Aile işletmesi kurucusunun baskın rolünden dolayı, sadece girişimcilik periyodunda değil, aynı zamanda kuşakların geçiş süreçlerinde işletme sahibinin değerleri ve güdülleri güçlü kültürel sürücüler olarak karşımıza çıkmaktadır. Aile işletmesi kurucuları birer birey olarak bazen tutarsız fikirlere ve değerlere sahip olabilir, bu fikirleri ve değerleri kurmuş oldukları işletmeye yansıtabilirler. Ancak bu kültürel eşsizlik eğer geliştirilirse, bir kurumun en büyük avantajı haline dönüştürülebilmektedir.²⁴

Tipik bir aile işletmesi eşitliğe ve duygulara çok önem verirken, aile işletmeleri dışındaki işletmeler adalet ve mantığa odaklanmaktadır. Kurumsallaşma açısından bakıldığında, aile işletmelerinin değerlerinin ve kültürel yapısının diğer işletmelerden farklılık gösterdiği görülmektedir. Bu bağlamda duygular üzerine şekillenen kurumsal kültür, yönetici ve çalışanların birbirleri hakkındaki gerçekleri görmeleri, gerektiğinde ceza sistemlerinin işletilmesi, gerçek başarıya dayalı bir performans sisteminin kurulması gibi süreçlerinin önüne geçebilmektedir.²⁵

²⁴ Michael Carney, "The Com-Evolution of Institutional Environments and Organizational Strategies: The Rise of Family Business Groups in The Asean Region",
http://www.findarticles.com/p/articles.mi_4339/is_1_23/ai_87782496, 8 Temmuz.2006

²⁵ İbicioğlu ve İşler, a.g.e. s.447

Kurumsallaşma işletmenin bir “sistem” haline gelebilmesidir. Her sistemde olduğu gibi sistemin parçalarının rollerinin ve görevlerinin belirlenmiş olması ve sistemin kendi bütünlüğü içerisinde işleyebilmesinin ve karşılıklı etkileşimin altyapısının kurulmuş olması gerekir.

Kurumsal bir yapı, sürekli başarı için zorunludur. Değişen dünyada değişime direnmek şirketleri başarısızlığa sürükleyeceğinden, süreklilik için aile şirketi, geçmiş başarılarına sürekli güvenmek yerine değişimlere hazır hale gelmeleri gerekmektedir.

Aile şirketlerinde ortaklığın sistemli hale getirilmesi, yani kurumsallaşması, aile şirketlerinin karşısında duran en önemli hedeflerden biridir. Kurumsallaşmış bir aile şirketi için; amaçlara uygun bir örgüt yapısı oluşturulmalı, iş ve görev tanımları yazılı hale getirilmeli, profesyonel bir yönetim benimsenmeli, aile bireyleri ve diğer çalışanlar iyi bir yönetim geliştirme sistemi ve eğitime tabi tutulmalı, yenilikler takip edilmeli, iyi bir muhasebe ve raporlama düzeni kayıt dışı işlemleri de içerecek şekilde kurulmalı, ailenin ismi ürün ve hizmetlerde yaşatılmalı, topluma karşı yüksek bir sorumluluk duygusu geliştirilmeli ve güçlü bir işletme kimliği ortaya konmalıdır.²⁶

1.4.4 KOBİ ve Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Sürecinde Karşılaştıkları Sorunlar

Bir işletmenin gerçek anlamda kurumsallaşması, sadece örgüt düzeyinde gerçekleştirilen yeniden yapılanma çalışmalarıyla sağlanamaz. Özellikle aile ve iş ilişkilerinin iç içe geçtiği aile şirketlerinde, örgütsel kurumsallaşma ile eş zamanlı olarak, aile ilişkilerinin de kurumsal bir yapıya kavuşturulması gerekmektedir.²⁷

Bu bağlamda işletmelerin kurumsallaşma süreçlerinde yönetim fonksiyonlarında ve aile şirketleri açısından düşünüldüğünde aile ilişkilerinde ortak yapısal bazı sorunlarla karşılaşmaktadır.

²⁶ Necdet Sağlam, “Aile Şirketlerinde Yeniden Yapılanma”, <http://www.eso-es.net/kurumsal/yazi.asp?66>, Mart 2002, s.4

²⁷ Alayoğlu, a.g.e., s.132

1.4.4.1 Yönetim Sorunları

KOBİ niteliğindeki işletmelerin kurumsallaşma süreçlerinde karşılaştıkları en büyük sorunlar genellikle yönetim tarzlarına dair sorunlardır. Örgüt yapılarının genellikle formel bir niteliğe sahip olmayışı, örgüt fonksiyonları arasındaki koordinasyon eksikliği, nitelikli işgörenin pahalı olduğu düşüncesi ve dolayısıyla artan maliyetler ve yönetim felsefesindeki yerleşik yönetim anlayışından kaynaklanan birtakım sorunlar ortaya çıkmaktadır.

Özellikle aile şirketlerinde, kurucuların çoğunlukla yöneticilik vasıflarına sahip olmamaları; işgörenlerini yönlendireceklerine işleri kendileri görmeye çalışmaları otoritenin merkezileşme sorununu ortaya çıkarmaktadır. Dolayısıyla da kararlara katılamayanlar uygulamada sorunlar yaratmakta, yetki sorumluluk ve özellik uyumu aranmamaktadır.

1.4.4.2 Planlama Sorunları

Planlama, işletmenin amaçlarının tespiti ve bu amaçlara erişebilmek için gerekli yol ve araçların belirlenmesidir.²⁸

KOBİ'lerde özellikle de aile şirketlerinde genel olarak kısa ve uzun vadeli planlar olmadığı gibi uzun vadeli stratejik planlama eksikliği de söz konusudur.²⁹

Piyasadaki değişimler gözlemlene ve tahmin etmede stratejik düşünememe, yapılan planların akıcılıktan uzak olup, yapılan kısa vadeli planlarda da bilgiden ziyade sezgilerin hâkim olması ve sistematik bir çevre analizinden yoksun olması en sık karşılaşılan sorunlardandır.

Kurumsallaşma düzeyinin yüksek olduğu şirketlerde planlamanın temel unsurlarından olan misyon, vizyon, amaç ve hedeflerin işletmelerde geleceğe yön verdiği belirlenirken, kurumsallaşma düzeyi düşük işletmelerde yalnızca hedefler konmaktadır. Özellikle aile işletmelerinde planlama yapılırken; aile ve işletme değer

²⁸ Hayri Ülgen, S.Kadri Mirze, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul:Literatür Yayınları, Kasım 2004, s:32

²⁹ Alayoğlu, a.g.e., s.53

ve inançlarının bütünleştirilmesi ile aile ve işletme amaçlarının uyumlaştırılması sağlanmaya çalışılması gerekirken, aile inanç ve değerleri ile aile ve işletme amaçlarının saptanması kâfi görülmektedir.

Bu durumda işletmeler planlama sonucu ortaya çıkabilecek hatalarını ortadan kaldıracabilecek yeterli kaynağa çoğu zaman sahip olamadığından veya kaynaklarının tümünü kullandığından iflasın eşiğine kadar gelebilmektedirler.³⁰

1.4.4.3 Örgütlenme Sorunları

Çağdaş işletmelerde, faaliyetlerin çeşitliliği ve karmaşıklığı denetimi zorlaştırmakta ve üst yönetimin iş yükünü arttırmaktadır. Kurumsallaşma düzeyinin yüksek olduğu şirketlerde kumanda birliği ilkesinin (her astın bir amiri vardır) uygulandığı, denetim alanının işe ve astlara göre belirlendiği, birey-örgüt amaç uyumunun sağlandığı, iş bölümü ve uzmanlaşmanın yüksek oranda görüldüğü, yetki ve sorumlulukların yapılan işin gereklerine göre eşit biçimde dağıtıldığı görülmektedir.

Ancak özellikle kurumsallaşmasını tamamlayamamış aile şirketlerinde şirket sahibi ve aile üyelerinin denetim alanlarının geniş olduğu, yetki devrinden de mümkün olduğunca kaçtıkları gözlemlenmektedir. Yöneticiler işletmeyi her şeyiyle kendilerine ait bir varlık olarak gördükleri için, her işi yalnızca kendilerinin doğru olarak yapacaklarını düşündükleri için tüm çalışanların hareketlerini izlemek zorunda hissedecekler böylece de hem işgörenlerin yeteneklerini kullanmalarını engelleyecekler hem de kendi yönetim işlevlerini yapamaz duruma gelmektedirler.

1.4.4.4 Denetim Sorunları

İşletmelerin ulaşmak istedikleri amaçlar planlama fonksiyonu tarafından belirlenirken, bunun devamı olan amaçlara ulaşma derecesinin belirlenmesi de denetim fonksiyonu tarafından belirlenir. KOBİ niteliğindeki aile şirketlerinde girişimcinin tüm işletme faaliyetleri hakkında bilgi sahibi olması ve küçüklüğün

³⁰ Gümüştakin, a.g.e. s.79

getirdiği avantajları işletmenin bünyesinde barındırması nedeniyle denetim alanları üzerinde etkinlik kolaylıkla sağlanabilir.

Bunun yanı sıra kurumsallaşma düzeyi yüksek aile şirketlerinde denetim noktaları yalnızca girdilerin çıktılara dönüştüğü noktalarda değil, mal veya hizmet üretimine başlanmadan önce gerekli üretim kaynaklarının belirlenmesinde oluşturulur. Denetlemeyi yalnızca firma sahipleri ya da ortaklar değil, ilgili birim yetkilileri ve uzmanlar sürekli olarak yapmalıdırlar. Bunu yaparken de performans değerlemelerinden, iş akış şemalarından ve prosedürlerden, gözlemlerden yararlanırlar.

1.4.4.5 Koordinasyon ve Yürütme Sorunları

İşletmelerin en önemli yönetim fonksiyonlarından olan yürütme sürecinde, işletmelerin statik bir yapıdan dinamik bir yapıya geçtiği, yetki ve sorumlulukların kullanıldığı ve koordinasyon fonksiyonu ile de kişiler, işler ile araç-gereçler arasında eşgüdümün sağlandığı görülür.³¹

Kurumsallaşma düzeyi yüksek şirketlerde, yoğun ve çok yönlü bir iletişimin hâkim olduğu, personel seçimi, terfi, ücretleme, kariyer planlama vb. İnsan kaynakları fonksiyonlarının yürütme biçimi objektif esaslar üzerine kurularak işletilir. Buna karşın merkeziyetçi bir yönetim anlayışına sahip işletmelerde, özellikle de aile şirketlerinde işe duyguların katılması, işle ve iş ilişkilerinin birbirinden ayrı tutulamaması, işe uygun adam yerine adama uygun iş mantığının hakim olması, işletmelerin kritik noktalarına uzmanların değil aileye yakın bireylerin yerleştirilmesi, kuşaklar arası geçişin etkin yerine getirilememesi işletmelerin kurumsallaşmalarını güçleştirmektedir.

Özellikle aile üyeleri arasında sağlıklı bir işbölümü yoksa herkes her işi yapmalı anlayışı hâkimse, iş bölümü tam yapılamadığı için de herhangi bir sorun çıktığında işin sorumlusu bulunamamaktaysa, üçüncü şahıslarla olan ilişkiler dengeli yürüyememekte ve her yönetici kendisine göre bir ilişki biçimi belirlemekteyse

³¹ Karpuzoğlu, a.g.e., s.149

kurumsallaşma aşamasındaki işletmelerin yönetsel yetersizliklerle başa çıkmaları ve süreci başarıyla tamamlamaları mümkün görünmemektedir.

1.5 Kurumsallaşma İle İlgili Diğer Kavram Ve Süreçler

1.5.1 Kurumsal Yönetim Anlayışı (Yönetişim)

İşletmelerde özellikle küreselleşme olgusuyla bir yandan artan uluslararası ekonomik ilişkiler ve uluslararası sermaye alışkanlığı, bir yandan şirket yönetim kurullarının özellikle de bu kurulların tepe yöneticilerinin (Chief Executive Officer-CEO) verdikleri kararların öneminin artması yönetim kararında etkili olmuştur.

Bir yandan CEO, yönetim kurulu ve ortaklar ilişkisi, bir yandan ulusal ve uluslararası tasarruf ve fonların sermaye piyasaları ile işletmelere akışında işletmelerin gerçek finansal yapılarının ve gelişme planlarının bilinmesi zorunluluğu nedeniyle, işletmelerin bu konulardaki gerçek durum ve planlarını dışarıya açıklamaları gereği ön plana çıkmış, böylece işletme yönetimi iletişim yolu ile kendisi ile ilgili paydaş çevresi ile etkileşim içine girmiş yani “yönetişim” veya “kurumsal yönetim” uygulamasına geçmiştir.³²

Ekonomik İşbirliği ve Gelişim Örgütü (OECD) tarafından yapılan tanımda, kurumsal yönetim iş operasyonlarının yönetildiği ve kontrol edildiği bir sistem olarak ele alınmaktadır. Bu yönetim yapısı, yönetim kurulu üyeleri, müdürler, hissedarlar ve diğer pay sahipleri gibi işletme üyeleri arasındaki hakları, sorumlulukları, kurumsal ilişkiler hakkında karar almak için kuralları ve prosedürleri belirler. Bunu yaparken aynı zamanda işletme amaçlarının ortaya konduğu yapı ve bu amaçlara ulaşmak ve gidişatı gözden geçirmek için gerekli araçları da sağlar. Bu bağlamda kurumsal yönetim ilkelerinin işletmede uygulanması o işletmenin değerini arttıracaktır.³³

³² Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Beta Yayınları, 2003, s.466

³³ Lütfiye Özdemir, “KOBİlerde Kurumsal Yönetişim Sürecinin Gelişimi: Van İli Örneği”, <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/17-02.pdf>, İnönü Üniversitesi İşletme Bölümü, Kasım 2006

Kurumsal yönetiminde asıl hedef, güven vermek odaklı olmalıdır. Yönetim ve kontrol sistemlerinin, saydam, görünür, tutarlı ve hesap verilebilir nitelikte olmasını gerektirir. Bu özellikleri dört ana ilke şeklinde özetleyebiliriz:³⁴

Şeffaflık: Şirket ile ilgili bilgilerin zamanında ve doğru şekilde paylaşılması son derece gereklidir. Kurumların paydaşlarına, ulusal ve uluslararası düzenlemelere karşı şeffaflığı sağlaması, standartlara uyması arada oluşacak olan güvenin temelidir.³⁵

Adillik: Paydaşlar arasındaki dağılımın dengeli yapılması, kurum içi güvenin sağlanması, dolayısıyla da kurum içi iletişimin sağlanması önemlidir.³⁶

Hesap Verebilirlik: Kurumlar yaptıkları işlerin nedenlerini ve ortaya çıkan sonuçları objektif olarak açıklayabilmelidirler. Yönetim kurulu üyelerinin pay ve menfaat sahiplerine hesap verebilirliği anlamına geldiği gibi, kurumlar içinde de açıklanabilirliği sağlamak için performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemlerinin kullanılması, kriterlerin açıkça belirtilmesi ve planlamaya bu kriterler doğrultusunda kurum içindeki bireylerin katılımı gibi yöntemler etkilidir.³⁷

Sorumluluk: Yönetim kurulları etkin çalışmalı, işletmenin tüm stratejik kararlarını denetlemeli, işletme faaliyetlerini yönetimde icra sorumluluğu taşıyanlardan bağımsız olarak denetlemelidir.³⁸

Bu bağlamda kurumsal yönetişimin etkili olabilmesi için yönetim yapısında yapılacak değişikliğin aynı anlayışa sahip insanlar seçme yoluyla da desteklenmesi gerekmektedir. Kurumların çalışması organizasyon içindeki insanların anlayışları ve görüş açılarıyla paralel gittiğinden, farklı nitelikte olup birbirini tamamlayan bilgi ve beceri düzeyine sahip çalışanların başarılı yönetim için kilit unsur olacağı gözden kaçırılmamalıdır.

³⁴Yılmaz Argüden, "Kurumsal Yönetişim ve İnsan Kaynaklarının Rolü", <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=3865>, 12. Ulusal İnsan Kaynakları Yönetimi Kongresi, Eylül 2006

³⁵ Argüden, a.g.e.

³⁶ Aclan Acar, "Kurumsal Yönetim Derneği Başkanı., Kurumsal Yönetimin Kilit Noktası İnsan", <http://www.ntvmsnbc.com/news/310264.asp>, Kasım 2006

³⁷ Argüden, a.g.e.

³⁸ Koçel, a.g.e., s. 468

Kısaca kurumsal yönetim, yönetimin “ilişki içinde olduğu tüm kesimlere” güven vermesiyle ilişkilidir.³⁹ Kurumsal yönetimi doğru uygulayabilen işletmeler, piyasalara, bulundukları sektöre, iç ve dış müşterilerine ve topluma güven verebilen şirketlerdir. Bu açıdan bakıldığında kurumsal yönetim sadece bir kavram değil, aynı zamanda bütünsel etki yaratan bir perspektiftir.

1.5.2 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı

İşletmeler büyüdükçe ve geliştikçe sosyal yapı içerisindeki sorumlulukları artmakta, kurumsallaşma sürecine girmekte, kurumsallaşma süreci de beraberinde sosyal sorumluluk kavramını getirmektedir.

Kurumsal sosyal sorumluluk hem küreselleşen dünya ekonomisindeki gelişmeler hem de şirketlerin sosyal paydaşları ile olan ilişkilerinin gelişmesiyle ortaya çıkan yeni bir iş stratejisi olarak tanımlanabilir. İş çevreleri kurumsal sosyal sorumluluğun gönüllülük esasına dayanması gerektiğini ifade ederken, sivil toplum kuruluşları kurumsal sosyal sorumluluk konusunda hukuki bir çerçevenin çizilmesini desteklemektedirler.⁴⁰

Başta Birleşmiş Milletler olmak üzere Avrupa Birliği, OECD ve Dünya Bankası gibi uluslararası kuruluşlar “Kurumsal Sosyal Sorumluluk” kavramının üzerinde önemle durmaktadırlar. Çünkü sürdürülebilir ekonomi gelişme için şirketlerin içinde yaşadıkları topluma yönelik ilgilerini arttırmaları gerekmektedir.

İşletmeler günümüzde toplumsal sorumluluklarına iş stratejilerinin ve kurumsal kimliklerinin bir parçası olarak bakmaktadırlar. Bu durumun iki temel nedeni bulunmaktadır. Birincisi çalışanların artık yalnızca maddi kazançlar için değil inandıkları bir şey için ve yaşadıkları dünyanın gelişimine katkı sağlamak için de çalışmak istiyor olması; ikincisi ise artık bir ürünün sadece maddi değeri ve kalitesinin onun satın alınması için yeterli olmamasıdır. Çünkü günümüz tüketicileri

³⁹ Barış Baraz, “Yönetim Kurullarının Kurumsal Yönetişim Açısından Kritik Önemi: Eskişehir’de bir Araştırma”, Anadolu Üniv. Açıköğretim Fklt., <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/17-04.pdf>, Ekim 2006

⁴⁰ Ceyhan Göcenoğlu, K.Zeynep Girgin, “Kurumsal Yönetişimin Türkiye’de’ki Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamalarına Olan Etkileri”, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi 4. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi, <http://www.kssd.org/haberler/tobbunivbildiri.doc>, Kasım 2006

Üretici Şirketin faaliyetlerini de takip ediyor ve satın alma kararı verirken değerlendiriyorlar.⁴¹

Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri aracılığıyla elde edilen kurum imajının ya da kurumsal itibarın işletme için günümüzde hayati öneme sahip olduğu bilinmektedir. Yaşanan değişimler iŐıęında günümüz işletmelerinin geçmiŐe oranla kurumsal sosyal sorumluluk anlayiŐlarını deęiŐtirdiklerini ve bu değişim sonucunda ortaya bir takım yeni kavram ve uygulamaların çıktığını görmekteyiz. Bu anlamda; iş ahlakı, sosyal denetim, etik denetim, sosyal raporlama, kurumsal vatandaşlık gibi kavramlar günümüzde kurumsal sosyal sorumluluk kavramıyla birlikte anılan başlıca geliŐmeleri oluşturmaktadırlar.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk konusuna eğilen firmalar günümüzde önemli kazanımlar sağlamaktadırlar. Yapılan alıŐmalar iŐıęında belirlenen faydaları Şu Şekilde sıralamak mümkündür:⁴²

- Daha nitelikli personeli işletmeye çekme, işletmede tutma ve motive etme artmıştır.
- Şirketlerin piyasa değeri artmıştır.
- Şirketlerin prestiji ve marka değeri artmıştır.
- Toplumun ve kural koyucuların Şirket fikirlerine önem vermesi saęlanmıŐtır.
- Kurumsal ğrenme ve yaratıcılık potansiyeli artmıştır.
- Şirketin ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda, insan kaynağının yöneticilerden baŐlayarak kurumsal yönetişim ilkeleri çerçevesinde yetiŐtirilmesi önem kazanır.
- Verimlilik ve kalitede artıŐlar saęlanmıŐtır.
- Yeni pazarlara girmede ve müşteri sadakati sağlamada önemli avantajlar saęlamıŐtır.

Günümüzde toplum, Şirketlerin çevreyi korumasını, güvenli ürünler satmasını, çalışanlarına adil davranmasını, tatminkr bir ücret vermesini, müşterilere karşı dürüst olmasını; bazı durumlarda daha ileri giderek iŐsizleri eğitmesini, eğitim ve

⁴¹ Begüm Tatari, "Şirketlerin Toplumla İliŐkisinde Yükselen Değer: Kurumsal Sosyal Sorumluluk", İzmir: İzmir Ticaret Odası, Aralık 2003, s.3

⁴² Tatari, a.g.e., s.6

sanata katkıda bulunmasını ve toplumun geri kalmış kesimlerine yardımcı olmasını istemektedir.⁴³

Kurumsal sosyal sorumluluk bilincinin işletmeler nezdinde artması ile hem kurumlar hem de içinde bulundukları toplum kazançlı çıkmış olacaktır. Bugün küresel arenada en çok söz sahibi olan toplumlar, toplumsal sermayelerinin ve sorumluluklarının devamlılığını sağlayabilmeyi başaran toplumlar olarak ortaya çıkmaktadır.

1.5.3 Kurum Kültürü

Günümüz işletmelerinin ulusal ve uluslararası arenada yaşamlarını sürdürebilmeleri rekabet güçlerine; rekabet güçlerini arttırabilmeleri de çalışanların kendilerini örgütle bütünleştirebilmelerine, kurum için özveride bulunabilmelerine bağlıdır. Bu da beraberinde işletmeler için ortak bir güç olan “kültür” kavramını getirmektedir.

Kültür, insan topluluklarının geçmişleri, yaşama, üretim biçimleri, bunlarla ilgili gelişmeler vb. insan topluluklarının sosyal ilişkileri ile ilgilidir. Kurum kültürü ise, bir örgütün içinde yer alan bireylerin davranışlarını yönlendiren normlar, davranış ve değerler, inançlar ile alışkanlıklar sistemidir.⁴⁴

Daha geniş bir ifadeyle kurum kültürü, bir grup insan tarafından paylaşılan, soyut (inanç, norm ve değerler) unsurlarla, bu soyut unsurları taşıyan, daha görünür düzeydeki somut sembollerin ve uygulamaların (gelenek, dil, kıyafet vb.) bir bütünü, paylaşılmış bir olgu olarak tanımlanabilir. Kurum kültürü bir örgütteki işleri yapma yollarını ifade ederken, işbirliği durumunu, karar ve problemlere nasıl yaklaşılacağını, işlerin nasıl yapılacağını belirler.⁴⁵

⁴³ Ülgen ve Mirze, a.g.e., s.455

⁴⁴ Sevinç Köse, Semra Tetik, Cuma Ercan, “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, **Celal Bayar Üniv.İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, cilt:7, sayı:1, 2001

⁴⁵ Muhsin Halis, “Durumsallığı Açısından Türk Örgüt Kültüründeki Yönelimler”, **Gaziantep Üniv.İ.İ.B.F. Sosyal Bilimler Dergisi**, <http://www.manas.kg/pdf/sbd-5-08.pdf>, s.110, Kasım 2006

Bir işletmenin kültürü, işletme içerisinde konuşulan ve konuşulmayan kuralları, değerleri ve düşünce biçimlerini kapsar. Bu unsurlar ise, o kurumda nasıl davranılması gerektiğini, çalışanlara, yöneticilere ve müşterilere gösterilmesi gereken davranış biçimlerini belirler. Bu durumda bir şirketin kurumsallaşmasının en önemli maddelerinden biri hiç kuşkusuz kurum kültürüne sahip olması olarak belirtilebilir.

Güçlü kültürler, çalışan davranışları arasında birlik ve tutarlılık sağlarlar. Bu anlamda kurum kültürü bir sosyal kontrol mekanizmasıdır. Kurum kültürü aynı zamanda insanların kurumda meydana gelen olayları ya da kurumsal süreçlerle ilgili kabulleri nasıl yorumlayacaklarını da belirler. Bir bakıma, Schein'in deyişiyle kurum kültürü "insanların gündelik hayatlarına bir anlam katar, davranış kılavuzu sağlar ve en önemlisi, belirsiz ve öngörülemez bir iş ortamında çalışmanın yarattığı kaygıyı azaltır". Temel kabuller ve değerlerle ilgili geniş çaplı bir görüş birliği sonuç olarak, davranışsal tutarlılığı artırır ve bunun sonucunda da kurumun faaliyetlerini gerçekleştirme yeteneği artar, kurumsal performans yükselir.⁴⁶

Kurum kültürü çalışanlara; değişim, çeşitlilik, çatışma, yenilikçilik, kurumsal öğrenme, bilgi yönetimi, ittifak oluşturma, ilişki kurma, sosyal sorumluluk gibi konularda düşünme ve davranma biçimleri sunar. Böyle bir çeşitliliğe cevap verecek nitelikteki kültürel yönlendiricileri tanımlamak, yönetmek, aralarında olabildiğince sinerji yaratmak, birbirleriyle çelişmelerini önlemek, ancak özgün stratejilere sahip çıkan güçlü bir liderlik ve bu stratejileri uygulama olanağı veren güçlü bir kültüre sahip şirketler tarafından uygulanabilmektedir.

Kurum kültürün tanımlanıp ölçülmesinde, belirlenmesinde esas olan on boyuttan söz edilmektedir. Bunlar:⁴⁷

1. **Bireysel Özerklik:** Kurum çalışanlarının sahip olduğu sorumluluk ve özgürlük derecesi
2. **Risk Toleransı:** Çalışanların girişimci, yaratıcı ve risk almaya açık bir biçimde teşvik edilme derecesi

⁴⁶ Handan Dedehayır, "Kurum Kültürü ve Performans", **Kaynak Dergisi**, <http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=294&SAYI=18>, Nisan-Haziran 2004, s.18

⁴⁷ Nezahat Güçlü, Örgüt Kültürü, **Gazi Ün. Eğitim Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi**, s.154

3. **Yön:** Örgütün çalışanlarına verdiği ve kendilerinden beklenen performans derecesi.
4. **Bütünleşme:** Örgüt birimlerinin birlikte eşgüdümlü olarak çalışmaya teşvik edilmeleri
5. **Yönetim Desteği:** Örgüt içinde üstlerin astlarına sağladığı açık iletişim, yardım ve desteğin derecesi
6. **Kontrol:** Örgütte geçerli olan kural ve yönetmeliklerin sayısı ve çalışanların davranışlarını kontrol etmek üzere yapılan denetimlerinin sayısı.
7. **Kimlik:** Çalışanların örgütü bir bütün halde görme ve tanımlamalarının derecesi
8. **Ödül Sistemi:** Nesnel olarak belirlenmiş ölçütlere göre verilen ödüllerin derecesi
9. **Fikir Ayrılıklarına Verilen Tolerans:** Kurumda çalışanların düşünce ayrılıklarından kaynaklanan çatışmaların ne kadarının tolere edildiği ve çalışanlara verilen açık iletişim ve mücadele etme derecesi
10. **İletişim Modelleri:** Kurumsal iletişimin resmi otorite ve hiyerarşiyle ne kadarının sınırlandırıldığı derecesi

Bu boyutların toplamı kurum kültürünü meydana getirmektedir.

Özellikle kurumsallaşma aşamasındaki işletmelerin kültürlerini geliştirme süreçlerinde, eğitim sistemi, yönetim tarzı ve felsefesi, sosyal yapı, çalışanların tutumları, beklentileri de bu değişimden etkilenmekte; örgüt içinde kökleşmiş ve alışkanlık haline gelmiş ilişkiler, değerler ve temel görüşler değişime uğrayacaktır.

Araştırmanın bu ilk bölümünde, kurumsallaşma kavramından, aşamalarından kurumsallaşmanın gerekliliğinden ve işletmeler için öneminden bahsedilmiştir. Bu süreçte özellikle küçük ve orta ölçekli işletmeler ile aile işletmelerinin kurumsallaşma yolunda yaşadıkları sorunlar, karşılaştıkları sorunlar ve izlemeleri gereken prosedür ve politikalar açıklanmaya çalışılmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

PERSONEL SEÇİM SÜRECİ VE YÖNTEMLERİ

2.1 Personel Seçim Sürecine Genel Bir Bakış

Günümüz rekabet koşullarında işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri teknolojiyi yakından takip edip amaçları doğrultusunda etkin olarak kullanabilmelerine bağlıdır. Bu noktada teknolojiyi etkin biçimde kullanacak, işe ve iş yerine uygun adayların seçimi önem kazanmaktadır.

Personel seçimi “Herhangi bir şirkete personel alımı sırasında, fırsat eşitliği politikası çerçevesinde işin niteliklerine ve kurum kültürüne uygun özelliklere sahip elemanların seçimini hızlı ve etkin bir şekilde gerçekleştirmek amacıyla yapılan çalışmaların tümüdür.”⁴⁸

Personel seçimi, doğru işe doğru insanı seçmenin yanı sıra, işletmelerde verimi yükselten, işten ayrılma oranını düşüren, işletmelerde devamsızlığı azaltan, oryantasyon ve eğitim masraflarının düşmesine yol açan en önemli insan kaynakları fonksiyonlarından biridir.

Organizasyonların etkili işe almada ulaşmak istedikleri en önemli üç amaç şu şekilde belirtilebilir: İlki, istenilen performans standardını karşılaması en muhtemel olan adayı seçmektir. İkincisi, adayları yetenek, ilgi ve motivasyonlarını kişisel ödüllendirme davranışı içinde kullanabilecekleri ve organizasyona pozitif katkı sağlayacakları pozisyona yerleştirmektir. Son olarak da, yasal gereklere uyarak bu seçimi gerçekleştirmektir. Böylelikle organizasyonların olayın yargıya intikal etmesi sonucunda seçim aşamasından zarar görmeleri engellenmiş olur.⁴⁹

Kurumlar için temel hedeflerden biri, belirlenen işi hangi adayın en iyi yapacağına karar vermektir. Bu nedenle işe alım sürecinde, işin gerekleri ve adayın yetkinlikleri arasındaki bağlantılar kurularak, sürecin sonunda kurum, ya etkili bir

⁴⁸ Evrim Kekezoğlu, “Personel Seçiminde Mülakat Süreci ve Bir Araştırma”, İstanbul: MÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2004 ,s.4

⁴⁹ Burcu Bıyıklıoğlu, “Personel Seçiminde Testlerin Kullanımı ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, İstanbul: MÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2004, s.7

lider, başarılı bir yönetici, etkin bir ekip üyesi kazanacak ya da yanlış bir karar sonucunda önemli zaman, enerji ve maddi kayba uğrayacaktır.⁵⁰

Personel seçiminde yapılan hatalar hem işletmeler hem de personel açısından ciddi sorunlar yaratır. Personel açısından bakıldığında; işe ve çalışma arkadaşlarına karşı olabilecek uyum sorunları, stres, performans düşüklüğü, işten ayrılmalar, iş tatminsizlikleri gibi sorunlar olabileceği gibi işletmeler açısından da işletme faaliyetlerindeki verimsizliğin düşmesi, işgücü devir hızının yükselmesi, maliyetlerin artması, zaman kaybı, iş kazalarının artması ve organizasyonların hedef ve amaçlarına ulaşmasının engellenmesi gibi sorunlar gündeme gelebilmektedir.

İşletmeler için gerekli olan insan kaynağının, istenilen zamanda yeterli miktarda ve vasıfta bulunması İnsan Kaynakları Yönetiminin temel işlevlerinden birisidir.

2.2 Personel Seçim Sürecinin Aşamaları

2.2.1 İşgören İhtiyacının Planlanması

İnsan Kaynakları planlaması, organizasyonun insan kaynağı ihtiyacının temel planlama süreci olarak da adlandırılmaktadır. Temelde insan kaynakları planlamasının başarısı, büyük oranda insan kaynakları bölümünün işgören planlamasını organizasyonun işleme planlaması ile ne kadar yakından ilişkilendirdiğine bağlıdır.

İnsan gücü planlaması “Örgütün gelecekte ihtiyaç duyacağı personelin nitelik ve nicelik açısından önceden belirlenmesi ve bu ihtiyacın nasıl ve ne derecede karşılanabileceğinin saptanması faaliyetlerinin tümü” şeklinde tanımlanmaktadır.⁵¹

İşletmeler insan gücü gereksinimlerini planlarken, mevcut işgören envanteri çıkararak öncelikle mevcut işgücünün durumunu değerlendirirler. İnsan gücü

⁵⁰ Yeşim Alkan, “İşe Alma Süreci ve Kişilik Testleri”,
<http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=71&SAYI=3>, 22 Eylül 2006

⁵¹ Kekezoğlu ,a.g.e., s.6

envanteri ile işletmede çalışan personelin biyografik ve göreve ilişkin özellikleri belirlenmiş olur.

İnsan gücü envanteri ile işletmelerin değişik bölümlerinde çalışmakta olan personelinin sayısı belirlenir, bunların özellik ve yetenekleri hakkında bilgi elde edilir, işletmede çalışanların verimli oldukları gerçek çalışma zamanının analizi yapılır ve çalışanların başarı durumları hakkında bilgi elde edilir. Ayrıca bu çalışma ile personelin mevcut ücret yapısı, ücretin piyasa ücreti ile karşılaştırılması, işletmedeki işgücü devir hızı, geç gelmeler ve devamsızlıklar gibi konularda da bilgi sağlanmış olacaktır.⁵²

Personel gereksinmesinin planlanması; kurumsal olarak, gelecekteki bir zaman sürecinde yapılması gereken işi nitelik ve nicelik olarak önceden belirlemek ve sonra bu belirlenen değerlerden giderek, söz konusu işi yapacak belirli özellikteki işgücünü sayısal olarak saptamaktır.

İşgören ihtiyacının belirlenmesinde üç temel konudaki veriler dikkate alınmalıdır:

- a. İş analizleri ve iş tanımları
- b. İnsan kaynakları planlaması
- c. İnsan kaynağı arz ve talep durumu

İş analizleri ve tanımları yapılırken, mevcut işleri yapan elemanların taşınması gereken özellikler belirlenerek hem kişi sayısı belirlenir hem de işler kendi arasında sınıflandırılır. İnsan kaynakları planlamaları da bu analizlerin sonuçlarından yararlanılarak yapılmaktadır. Hem iş analizleri hem de insan kaynakları planlamalarının yapılamadığı işletmelerde ise, insan kaynağı arz ve talep durumuna bakılır. Böyle hallerde, halen işletmede çalışanlar insan kaynağı arzını oluştururken, ilerde ortaya çıkabilecek eleman ihtiyacı ise insan kaynağı talebini oluşturur. Bu durumda insan kaynağı talep ve arzı arasındaki dengenin uyumu söz konusu olacaktır. Eğer insan kaynağı talebi arzından fazla ise, insan kaynağı açığı var demektir ki bu durumda eleman ihtiyacının karşılanması gerekir. Ters bir durum söz

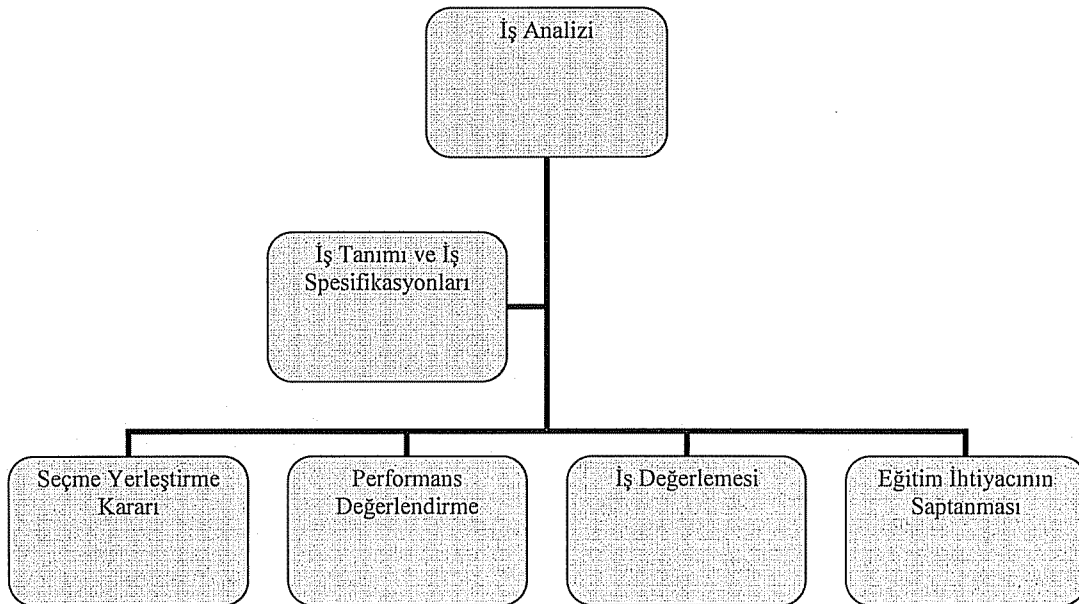
⁵² İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerlendirme Teknikleri*, İstanbul: Küre Ajans, 1991, s.30

konusu olduğunda ise, işletmelerde insan kaynağı fazlalığı var demektir ki, bu durumda izin, eğitim, rotasyon ya da emeklilik gibi tedbirlere başvurulması kaçınılmaz olacaktır.

2.2.1.1 İş Analizleri

İş analizi, işgörenlerin, verimli iş görmeleri için gerekli olan tüm bilgi, beceri ve yetenekleri ışığında, işin kapsadığı tüm görev, davranış ve sorumlulukların belirlenme süreci olarak tanımlanabilir.⁵³

Bunun yanı sıra iş analizi farklı kaynaklarda, “iş oluşturan ödev ve görevlerin tanımlanması için işle ilgili bilgilerin toplandığı bir süreç”, “ insan kaynakları ve diğer yönetim fonksiyonlarının kullanılması için işle ilgili bilgilerin toplanması, analiz edilmesi ve sentezlenmesi işlevi”, “ işlerin çeşitli yönlerinin tanımlanması, kaydedilmesi ve işin yerine getirilmesi için gerekli olan becerilerin belirlenmesi süreci” ya da “her bir işin özelliğini ve o işin çevre şartlarını inceleme yoluyla belirleme ve bunlarla ilgili bilgileri kaydetme işlemi” olarak da tanımlanmaktadır.⁵⁴



Şekil 2.1: İş Analizi Sonuçlarının Kullanımı

Kaynak: Dersler, a.g.e., s.78

⁵³ Gary Dersler, **Human Resources Management**, 6. Edition, 1994, Business FloridaInt., Univer, s.137

⁵⁴ Mustafa Çelikten , “Neden İş Analizi Yapılmalı” , http://sbe.erciyes.edu.tr/dergi/sayi_18/08_celikten.pdf , Ekim 2006

İnsan kaynakları yönetimi, kurumsallaşmanın işletmelerde etkin ve verimli bir şekilde sağlanabilmesi için, tüm işlevlerini yerine getirebilmesi açısından iş analizlerinin yapılmasına öncelik vermelidir. İnsan kaynakları planlamasından önce yapılan bu aşama, işletmede mevcut halde bulunan ve yapılması gereken işlerin ayrıntılı bir şekilde analizini içerir.

Personel seçiminde kullanılmak üzere yapılan iş analizleri sayesinde hem o iş hakkında hem de o işin başarılması için gereken özelliklere (beceri, eğitim, deneyim) ilişkin bilgi elde edinilmeye çalışılır. Bunun yansıması, yapılan iş analizi sonucunda her bir iş için ikramiye, ücret artışı gibi konularda insan kaynakları yönetimine bilgi sağlanmış olur. İşler birbirleriyle kıyaslanarak, işgörenlerin gerçekleştirdiği performanslarla gerçekleştirmesi beklenen performans kıyaslanabilmektedir. Bunların yanı sıra iş analizi hangi işler için ne türlü bilgi ve becerilerin olması gerektiğini ortaya koyduğundan, işletmelerin eğitim planlamalarına ciddi anlamda veri sağlamaktadır.

İş analizi, insan kaynakları uzmanı, işi bizzat yapan işgören ve onun bağlı olduğu yöneticinin ortak çalışması sonucu ortaya çıkmaktadır. Astın yaptığı işlerin listesi anketler doldurularak çıkartıldıktan sonra, işin görev ve sorumlulukları, yetkileri kısacası işe dair olan tüm ayrıntılar gözden geçirilir. Yöntem kısa sürede bilgi toplama konusunda son derece başarılıdır.⁵⁵

İş analizi için gerekli olan soru formlarının içerdiği bilgiler işe, işletmeye ya da iş analizinin hangi amaçla yapıldığına göre farklılıklar gösterebilir. Personel seçiminde gerekli özellik ve yeteneklerin belirlenmesi amacıyla hazırlanan bir analiz formu aşağıdaki bilgileri mutlaka içermelidir:⁵⁶

- İşletmenin Unvanı
- İş analizini yapan kişi
- İşin yapıldığı bölüm
- İşin unvanı

⁵⁵Gülruh Özişik Gürbüz, **Personel Araştırmaları ve İşgören Seçme Süreci**, İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2002, s.12

⁵⁶İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerlendirme Teknikleri**, İstanbul: İÜ İşletme Fakültesi Yayını, 1991, s.17

- İşgörenin ilk amirinin unvanı
- Genel olarak işin özeti
- İşin yapılış biçimi
- İş için kullanılan araç-gereç-malzeme
- Görev ve sorumluluklar
- Kişisel özellikler
- İşin gerektirdiği tecrübe ve yetenekler
- Analizi kontrol edenler ve düzeltenler

2.2.1.2 İş Tanımlarının Belirlenmesi

İş tanımı, iş analiz sürecinde gerekli bilgiyi sağlamak ve bu bilgileri standart bir format şeklinde yazma faaliyetidir. İş tanımları, eleman seçiminde, elemanların yükselme süreçlerinde, personelin eğitiminde, sağlıklı iş ortamının oluşturulmasında ve ücretin belirlenmesinde kullanılmaktadır.⁵⁷

İş tanımlarında işin tanıtılması, işin içerdiği görevleri ve işin ilişkili olduğu diğer işler ve işin gerektirdiği gözetimi içerir. Bunlardan başka iş tanımları, işin yapıldığı koşulları (nemli, sıcak, soğuk ve gürültülü gibi) ve işin yapılışında kullanılan malzeme, araç, gereç ve teçhizatı da içerir.⁵⁸

Kurumsallaşma sürecinin işletme içerisinde tam anlamıyla uygulanması insan kaynakları politikalarının organizasyonlara etkin bir şekilde adapte edilmesiyle ilgilidir. Dolayısıyla organizasyonel belirsizlik ve iş dağılımı karışıklığının engellenmesinde insan kaynakları yönetiminin iş analizi sürecinden sonra iş tanımlarının oluşturulma süreci başlamaktadır.

İş tanımları ile hem işe alınacak personel kendisinden beklenenleri daha iyi kavranmış olur, hem de adaylarda aranacak özellikler hakkında önemli verilere ulaşma imkânı sağlanır.

⁵⁷ Seyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa: Ezgi Kitabevi, 2000, s.80

⁵⁸ Kaynak Tuğray ve diğerleri, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, 2000, s.62

2.2.1.3 İş Spesifikasyonlarının Belirlenmesi

İş spesifikasyonları, işgörenin işi başarıyla yerine getirebilmesi için sahip olması gereken her türlü bilgi, beceri, yetenek, eğitim ve deneyimi kapsamaktadır.

İş spesifikasyonları belirlenirken fiziksel özellikler, zihinsel özellikler, duygusal ve sosyal özellikler ile davranışsal özellikler belirleyici rol oynamaktadır. Örneğin, iş ilanlarındaki "... bay adaylar aranmaktadır" şeklindeki ifadelerin nedeni işin gerektirdiği fiziksel özellikler itibarıyla bir bayana uygun olmamasıdır. Dolayısıyla da iş için bireylerde aranacak fiziksel özelliklerin iş spesifikasyonlarında mutlaka belirtilmesi gerekir.⁵⁹

Bunun yanı sıra, analitik düşünme, problem çözme, inisiyatif kullanma gibi zihinsel bazı özellikler gerektiren işler ile ikna kabiliyeti, iletişim gücünün yüksek olması gibi sosyal ve duygusal özellikler gerektiren işler varsa da iş spesifikasyonları ile bunlar netleştirilmelidir.

Davranışsal özellikler saptanırken de kişinin bilgisini davranışına ne ölçüde yansıttığı analiz edilir.⁶⁰

2.2.2 Aday Havuzu Oluşturma

Bir işletmenin insan kaynaklarının kalitesi, büyük ölçüde aday bulma işinin başarısına bağlıdır. Alınan personelin işin gereklerine yeterince sahip olmaması verim düşüklüğü yanında, eğitim ve ücret maliyetlerinin, işgücü devrinin, iş kazalarının artmasına, motivasyon ve iş tatmininin düşmesine ve denetim giderlerinin yükselmesine neden olacaktır.⁶¹

İşletmeler kurumsal insan kaynakları politikalarının (ücret, terfi, istihdam politikaları vb.), çevresel faktörlerin (yasal düzenlemeler, genel ekonomik koşullar) ve işletmeye özgü faktörlerin (işletme büyüklüğü, örgütün büyüme eğilimi v.b.)

⁵⁹ Gökhan Çığ, **İşgören Seçim Sisteminde Mülakatların Önemi**, İstanbul: İÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1993, s.26

⁶⁰ Erdoğan, İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, s.28

⁶¹ Kaynak ve Diğerleri, a.g.e., s.123

sınırlamalarıyla işletme içi veya dışı kaynakları kullanarak kendileri için gerekli olan aday havuzlarını oluştururlar.

2.2.2.1 İşletme İçi Kaynaklar

İşletmeler insan kaynakları politikaları doğrultusunda işgören ihtiyaçlarını kendi bünyelerinden sağlama yoluna gidebilirler. İç kaynak kullanımı ile hem çalışanların işletmeye bağlılıkları artar, hem de motivasyonu ve kendini geliştirmeyi teşvik edici bir yöntem olarak mevcut personelin performanslarını artırıcı bir rol oynar.

Terfi : Terfi bir işgörenin, statü, ücret, yetki ve sorumluluk açısından daha üst bir pozisyona yükseltilmesidir. Terfi kararları verilirken yalnızca işgörenin kıdemine ya da mevcut işindeki başarısına bakmak yanıltıcı olabilir. İşgörenin kapasitesi, daha üst bir pozisyona getirildiği takdirdeki performansı testler ve bazı diğer yöntemlerle belirlenip terfi kararı daha sağlıklı alınmalıdır. Aksi takdirde yanlış alınan bir terfi kararı hem işgörenin işi başaramaması durumunda motivasyonun düşürecek ve iş tatminsizliğine neden olacak, hem de işletmeye zaman ve maliyet açısından önemli kayıplar sağlayacaktır.

Nakil : Nakil, işgörenin aynı ücret, yetki ve olanakları içeren bir işte başka bir işe yatay geçişidir.

Nakil uygulaması, ortaya çıkan personel açığının fazlalık olan birimlerden karşılanması yanında kişilerin yetenek, nitelik ve isteklerine daha uygun işlere getirilmesi açısından yararlı bir yoldur.⁶²

2.2.2 İşletme Dışı Kaynaklar

Halen işletmede çalışan işgörenler dışında kalan ve çalışma arzusunda ve gücünde olan herkes işletme dışı kaynakları oluşturur. Özellikle özel yetenek ve

⁶² Kaynak ve Diğerleri, a.g.e., s.131

uzmanlık gerektiren işlerde ya da iç kaynakların personel ihtiyacını karşılayamadığı durumlarda işletmeler dış kaynaklardan yararlanma yoluna gidebilmektedirler.

İlanlar : İşletmeler personel gereksinmelerini karşılamak amacıyla görüntülü, yazılı, sesli medyayı kullanarak, eleman bilgi bankaları (internet yoluyla eleman/iş arayan bilgi bankaları) yardımıyla ya da el ilanlarına başvurabilir. Burada önemli olan nokta nasıl bir aday havuzu oluşturmak istendiğine bağlı olarak, ilanın ne ölçüde ve hangi bilgileri içermesi gerektiğinin doğru saptanması gerekliliğidir.

Verilen ilanların açık, anlaşılır ve yanlış anlamaları önleyecek biçimde hazırlanmış olması gerekmektedir. Böyle hazırlanmış bir ilan sadece aranan niteliklere sahip olan kişilerin o ilana başvuru yapmasını sağlar. Bu da firmalar için zaman ve maliyet kaybının önlenmesi bakımından önemlidir.⁶³

Açık ve anlaşılır bir ilan aşağıdaki bölümleri içermelidir:

- İşletmenin adı, unvanı
- Pozisyonun unvanı
- Adayda aranan nitelikler
- Başvuru biçimi
- Başvuru şartları
- Son başvuru tarihi
- Başvuru adresi
- Gizlilik güvencesi

Tavsiyeler : İşletmelerin işgören seçimlerinde yararlanabileceği bir başka kaynak da çalışanlarının ya da tanıdıklarının tavsiye ettiği kişilerdir.

Tavsiye ile işgören sağlama yoluyla işletmeler, özellikle eleman bulmanın zor olduğu işlerde, çalışanların benzer işlerde çalışanları tanıma olasılığı olduğundan ve bizzat için zorluklarını bildiğinden avantajlar sağlayabilmektedirler. Bunun yanı sıra aday, tavsiye edenler vasıtasıyla, iş ve işletme hakkında önceden

⁶³ Dursun Bingöl, **Personel Yönetimi**, 3. baskı, İstanbul: Beta Basım, 1997, s.106

bilgilendirilebilmekte böylece işin kendisine ne derece uygun olup olmadığı hakkında fikir sahibi olabilmektedir. Ancak tavsiye eden kişilerin objektif değerlendirmede bulunamamaları ya da uygun olmayan kişileri önermesi de uzun vadede İşletmeler açısından olumsuzluklar yaratabilmektedir.

Öğretim Kurumları : İşletmeler aradıkları niteliklere uygun konularda eğitim veren öğretim kurumları ile işbirliği içerisinde girerek, kariyer günlerinde ya da okul yetkilileri ile olan birebir görüşmeler sonucunda başarılı gördükleri mezunları öncelikli olarak istihdam etme yoluna gidebilirler.

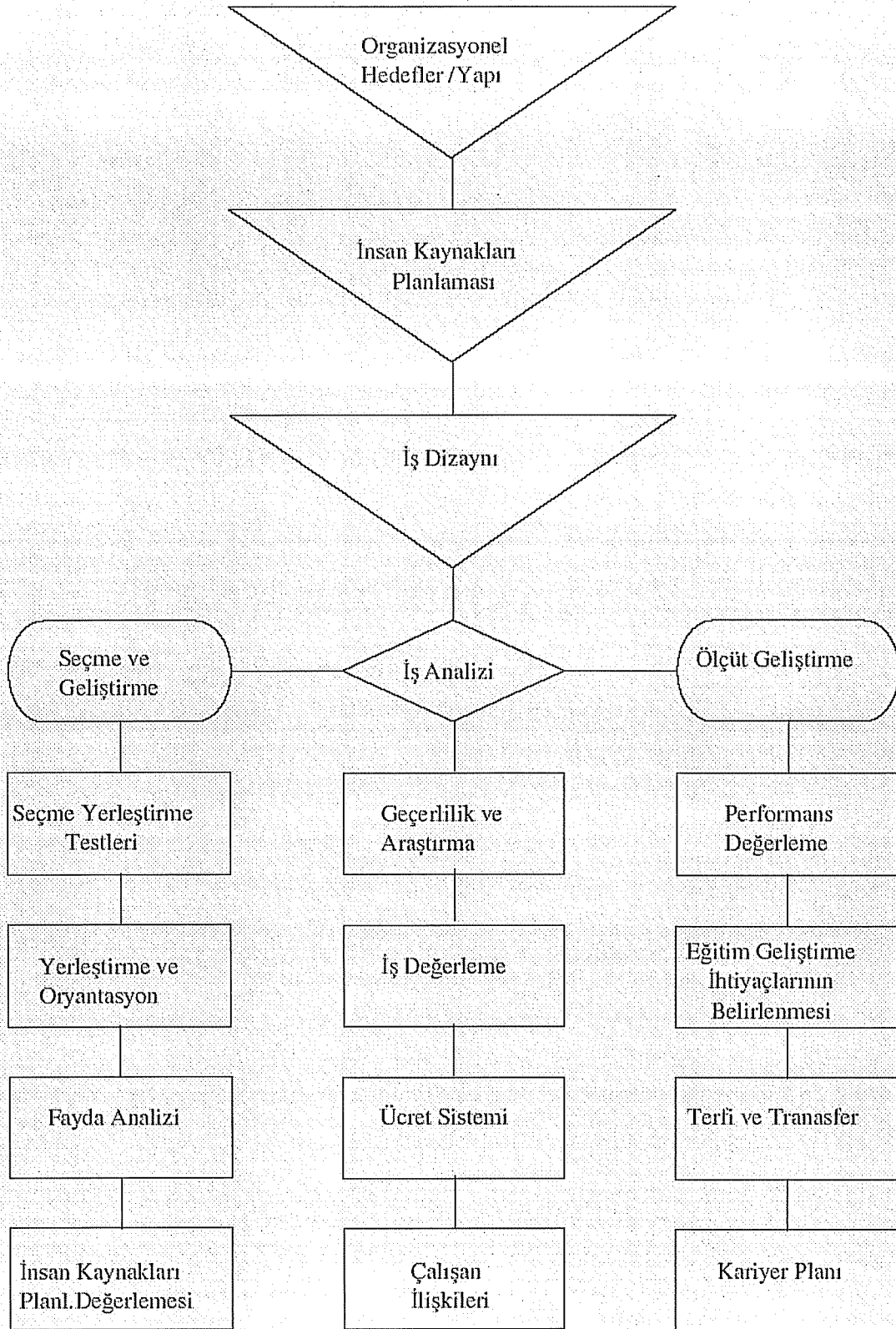
Bunun yanı sıra öğrencilere sağlanan staj olanakları ile hem öğrencilerin yeterlilikleri ve işe uygunluklarına sınırlar, hem de potansiyel işgörenler olarak geçici işgören sıfatıyla işletmelerde görev almaları sağlanabilir.

İş ve İşgören Bulma Kuruluşları : Temel işlevleri, işgören arayan kuruluşlarla iş arayanları bir araya getirmek olan bu kuruluşlar ilgili tarafları buluşturarak işgücü hareketlerinin düzenlenmesine katkıda bulunurlar. Ülkemizde resmi olarak bu konuda İş ve İşçi Bulma Kurumu faaliyet göstermektedir.

Bunun yanı sıra, özel ticari işgören bulma kuruluşları, aday portföylerinin zenginliği ve bu konudaki deneyimleri, sundukları hizmetin kapsamı vb. ölçüsünde işgören sağlamada işletmelerin işini kolaylaştırıcı bir işleve sahiptirler.⁶⁴

Kendiliğinden Yapılan Başvurular : İşletmelerin talebi olmadan şahsen işletmeye gelerek ya da elektronik posta, faks yoluyla iş başvurusunda bulunan genellikle işsiz, yeni mezun ya da işinden ayrılmayı düşünen çalışanların yaptığı başvurulardır. Bu yolla başvuranların sayısı, niteliği, piyasanın işgücü durumu ve sektörün özellikleri gibi birçok durumla yakından alakalıdır.

⁶⁴ Kaynak ve Diğerleri, a.g.e., s. 139



Şekil 2.2: İş Analizi: Personel Fonksiyonunun Yapıtaşı

Kaynak: Dersler, a.g.e., s.142

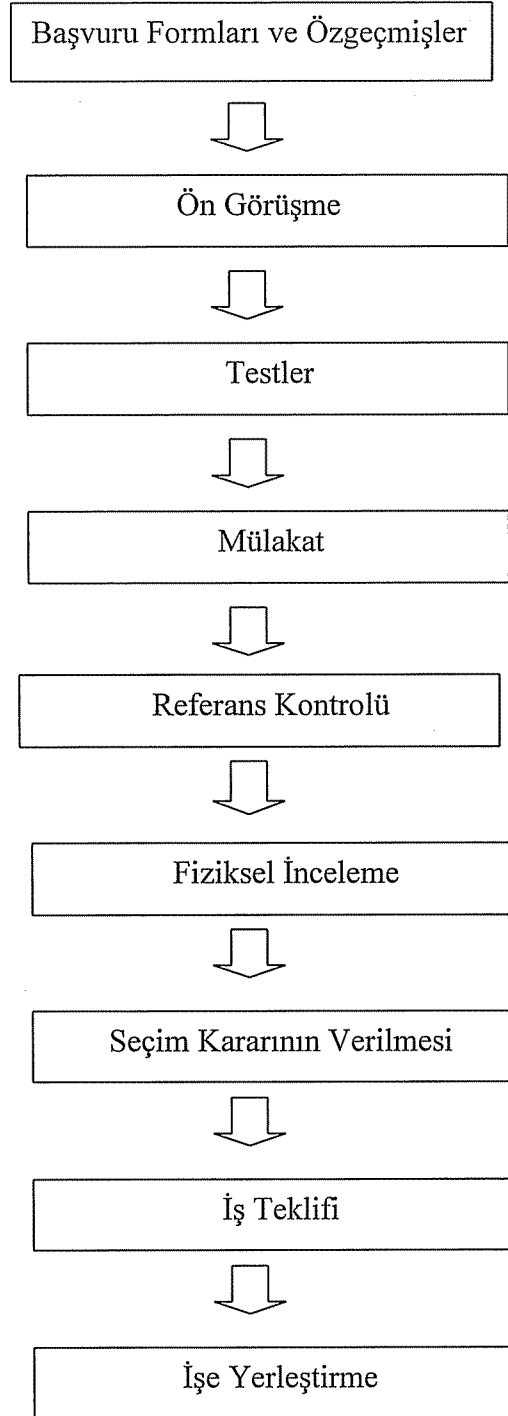
2.2.3 Başvuruların Kabulü Ve Ön Eleme

İşletmeler çeşitli şekillerde topladıkları başvurular sonrasında oluşturdukları aday havuzu ile işe ve işletmeye en uygun adayı seçmek için harekete geçerler. Uygun bulunan adaylar ön eleme aşamasında bir ilk görüşmeye tabi tutulabilir veya ayrıntılı bir başvuru formu doldurmaları adaylardan istenebilir.

İşletmeler genellikle başvuru formları ve ilk görüşme sonrası ön elemeyi yaparlar. İlk görüşme sonrasında adaylar elenebilir ya da aday kendi isteği ile o işin kendisi için uygun olmadığını düşünerek iş başvurusundan vazgeçebilir. Ön görüşme, adayların yeteneklerini, beklentilerini belirlemek ve mevcut görevi ve gereklerini adaya açıklamak için kullanılan bir yöntemdir.

Ön görüşmeler genellikle kısa ve açıklayıcıdır. Ön görüşme yapma sorumluluğu genellikle insan kaynakları bölümünden bir yetkiliye verilir.⁶⁵ Ön görüşmeler ile aynı zamanda adaylara kurum hakkında bilgi verilir, ileride doğabilecek boş pozisyonlar için uygun olabilecek potansiyel adaylara ulaşılmış olur ve de iş için nitelikli adaylara yoğunlaşarak hem zaman tasarrufu sağlanır, hem de maliyetli seçim metotlarının yeterli olmayan adaylara uygulanması önlenmiş olur.

⁶⁵ Lloyd L. Byars and Leslie W.Rue, **Human Resources Management**, 8th Edition, Boston: Irwin Mc Graw Hill, 2000, s.178



Şekil 2.3: Personel Seçiminde Kullanılan Yöntemler

Kaynak: Bıyıkhoğlu, a.g.e., s.20

2.3 Personel Seçim Yöntemleri

2.3.1 Testler

Testler birçok yöntemle kullanılmasına karşın, personel yönetiminde başlıca kullanım amacı, bir işgören adayının yetenekleri, tutumları ve kişiliği hakkında bilgi elde etmektir. Bu bilgiler, adayın işteki olası başarısını tahmin etmede yardımcı olmaktadır.⁶⁶

Test sonuçları, adayın iş için gerekli olan nitelikleri, hüner, kabiliyet işle ilgili bilgi seviyelerini belirleyerek onun gelecekteki sorumluluklarını yerine getirip getiremeyeceği konusunda bize ışık tutan önemli bir kaynaktır.⁶⁷

İşletmeler seçme sürecinde uygun olan adayı belirlerken çeşitli metotları kullanmakta, ancak tek başına hiçbir metot işin gerektirdiği talepleri karşılayabilecek işinde en başarılı olabilecek adayı ölçmede belirleyici olamamaktadır. Bunun için içinde testlerin de önemli bir yer tuttuğu karma yöntemler gözümüze çarpmaktadır.

İşe alım süreçlerinde titiz davranan organizasyonlara bakıldığında, çeşitli pozisyonları temel alan ve işe alınacak kişiler için özel olarak geliştirilmiş zihinsel yetenek testleri, kişilik testleri ve değerlendirme merkezi yöntemlerini kullanarak eleman seçme ve değerlendirme süreçlerini gerçekleştirdikleri görülmektedir. Örneğin, psikomotor yeteneklerini ayrı ayrı veya bir arada ölçen test bataryaları, aynı şekilde genel zihinsel bataryaları ve çeşitli kişilik özellikleri hakkında bilgi edinmek amacıyla kullanılan pek çok araç bulunmaktadır. Özellikle belli bir yöneticilik pozisyonunun gerektirdiği performans kriterlerinin değerlendirilmesine ışık tutan Değerlendirme Merkezi Yöntemi çeşitli kâğıt-kalem testleri, simülasyon ve grup çalışmalarından oluşan bir ölçme bataryası olarak düşünülebilir. Bu aşamada önemli olan, geliştirilen araç ile ölçülmek istenen yetenekler ve özellikler arasındaki ilişkilerin güvenilir biçimde kurulabilmesidir.⁶⁸

⁶⁶ Kekezoğlu, a.g.e., s.16

⁶⁷ Mehmet Nail Berzek, **Human Resources Management**, İstanbul: Publication of Marmara University Training and Aid Foundation, 1993 s.70

⁶⁸ Handan Kepir Sinangil, "İşe Alım Süreçleri", www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=723, Ekim 2006

Testleri ölçmek istedikleri özellik, uygulama biçimi, testin tasarımı vb. göre çeşitli şekillerde sınıflandırabiliriz:

Değerlendirmeyi amaçladığı bireysel özelliklere göre testler; zekâ, yetenek, bilgi, beceri, kişilik ve ilgi, yorgunluk ve monotonluk, güç ve hız, tutum ve sağlık testleri gibi türlere ayrılır.⁶⁹

Zekâ testleri bireylerin zihinsel yeteneklerini, adaylar arasındaki zihinsel farklılıkları, sayıları kullanabilme özelliklerini, karmaşık fikirler tasarlayabilmeyi ve bilgileri hatırlamayı, konsantre olma gibi özellikleri ölçmeye yarar.

Yetenek testleri, bireyin bedensel ve zihinsel gücünü ölçmeyi amaçlayan testlerdir. Bedensel yetenekler güç kullanma, renk ayırabilme gibi özellikler olabilirken, zihinsel yetenekler kavrama, analiz yapma, ayrıntıları görebilme gibi özellikler olabilmektedir.⁷⁰ Yetenek testleri sözlü yetenek, sayısal yetenek, uzaysal yetenek, mekanik yetenek ve el becerisi (psikomotor beceri) gibi çeşitli şekillerde uygulanmaktadır.

Bilgi testleri, işe uygun mesleki bilgilerin ya da yabancı dil gibi iş için gerekli özelliklerin adayda yeteri derecede olup olmadığını ölçmek için kullanılan testlerdir.

Kişilik testleri, işe başvuran adayların işe ilişki bilgi ve becerilerinin yanı sıra, bireyin çevresindekilerle olan ilişkisini ve davranış biçimlerini ortaya koymak için yapılan testlerdir. Örneğin günümüzün yaygın yöneticilik özelliklerinden bazıları, insana yakın olma, sosyal olma, müşteri odaklı olmadır. Yöneticilerin bu özelliklere haiz olup olmadıkları ise ancak kişilik testleri ile ortaya çıkarılabilmektedir.⁷¹

İşletmeler adayın, kişilik açısından işe uygunluğunu araştırmak için kişilik testlerinden yararlanırlar. Bu testler iki grupta toplanır.⁷²

⁶⁹ Kaynak ve diğerleri, a.g.e., s.151

⁷⁰ Gökhan Çoban, "Personel Bulma ve Seçme",

http://www.bilgiyonetimi.org/sunular/personel_secimi_dosyalar/frame.htm#slide0037.htm, Kasım 2006

⁷¹ Mahmut Özdevecioğlu, "Kamu ve Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Davranışsal Çalışma Koşulları ve Kişilik Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik bir Araştırma", http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/06_Ozdevecioglu.pdf, Erciyes Ün. İkt. Ve İdari Blm. Faklt. Dergisi, s.19, Aralık, 2002

⁷² Kekezoğlu, a.g.e., s.19

Objektif Kişilik Testleri: Bunlar kâğıt-kalem tipinde testler olup testi alan adaylardan kendi durumlarını en iyi şekilde betimleyen ifadeleri işaretlemeleri istenir.

Projektif Kişilik Testleri: Belli bir uyarıcıya karşı kişinin tepkisi, algılaması ve yorumu bu testlerle analiz edilir ve bir anlamda kişinin bilinçaltına inilmiş olunur.

Uygulama biçimine göre; bireylere tek tek uygulanabilen bireysel testler ile topluca uygulanan grup testleri vardır. Kâğıt kalem testleri, genellikle grup testleri, aletli testler ise (örneğin yalan makinesi, el yazısı analizi vb.) bireysel testler grubuna girer.⁷³

Bunların yanı sıra **sağlık testleri** ile çalışanların çalışma ortamındaki maddelere maruz kalmaları nedeniyle meydana gelebilecek bazı hastalıkların adaylarda baş göstermesini önlemektir. AIDS testi, genetik izleme testleri ve uyuşturucu testleri sağlık testleri arasında sayılabilir.⁷⁴

Performans Simülasyon Testleri, bir adayın işi başarılı olarak yapıp yapamayacağını işi bizzat yaptırarak belirlemeye yarayan bir tekniktir.

Performans simülasyon testleri arasında iş örnekleme, değerlendirme merkezi ile minyatür iş eğitimi ve değerlendirme yöntemi sayılabilir.

İş örneklemeinde, eleman alınacak iş için bazı önemli öğeleri, kontrollü ortamlarda adaya yaptırılarak performansları değerlendirilir. Örneğin sürücü adaylarına araba, sekreterlere bilgisayar kullanılarak yeterlilikleri değerlendirilir.⁷⁵

İş örnekleme testlerini uygulamadaki problemlerden biri eğer iş geniş iş aktivitelerini içeriyorsa iş örnekleme testi zaman kaybına neden olabilir ve uygulaması sıkıcı olabilir. Ayrıca bu prosedürleri uygulamak son derece maliyetli olabilmektedir. Bunun yanı sıra örneğin yönetimsel pozisyonlar için, iş örnekleme

⁷³ Kaynak ve Diğerleri, a.g.e., s.151

⁷⁴ Bıyıklıoğlu, a.g.e., s.109-110

⁷⁵ Kaynak ve Diğerleri, a.g.e., s.153

testlerini kullanmak zordur; çünkü yönetimsel aktivitelerin tümüne hitap edecek iş örnekleme testi hazırlamak zordur.⁷⁶

Değerlendirme Merkezi, konu ile ilgili eğitim almış birden çok değerlendiricinin, ölçülmek istenen birden çok konuyu tutarlı ve güvenilir bir şekilde ölçen değerlendirme metotları ile önceden tasarlanmış bir süreç ve değerlendirme ölçeği kullanarak, çok sayıda kişiyi karşılaştırmalı olarak değerlendirdiği süreçtir.

Özellikle terfi yoluyla işgören sağlamada yönetici adaylarının potansiyellerini değerlemek ve geliştirmek için kullanılan; test uygulamaları, kişilik envanterleri, iş planlaması, grup tartışması, rol oynama, mülakatlar, örnek olay çalışması gibi ölçüm ve değerlendirme araçlarının kullanıldığı bir yaklaşımdır. Maliyetli ve zaman alıcı bir yöntem olmasına karşın, grup kararı verildiğinden ve birçok yöntem bir arada kullanıldığından yöntemin başarılı olma şansı yüksektir.

2.3.2 Mülakatlar

Mülakat, belirli bir iş için başvuran kişinin gerekli öğrenime ve deneyime sahip olup olmadığının saptanması, adayın kişiliğinin, güdülenmesinin ve işle ilgili özellikleriyle zihinsel gücünün değerlendirilmesi işlevini görür.⁷⁷

Personel seçiminde, adayın özelliklerinin incelenmesi amacıyla işletmede yetkili birisinin adayla yüz yüze konuşarak adayın iş için gerekli olduğu düşünülen özelliklere sahip olup olmadığını sorduğu sorular ve aldığı cevapları değerlendirmesiyle mülakat yapılır.⁷⁸

Mülakatlar işletmelerde personel işe alımının yanı sıra diğer bazı uygulama alanları içinde geçerli bir yöntem olarak kullanılmaktadır. Bunlar:

⁷⁶ Bıyıklıoğlu, a.g.e., s.100

⁷⁷ M.Ceyhan Aldemir ve Diğerleri, **Personel Yönetimi**, 2. Baskı, İzmir: Barış Yayınları 1996, s.99

⁷⁸ E.Ayşem Çalışkur, **Personel Seçme Mülakatında Değerlendiricinin Kişilik Yapısının Adayı Değerlendirmesine Olan Etkisi**, İstanbul: İÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001, s.5

Yükselme Mülakatları; adayların işletmenin terfi politikası gereği bir üst pozisyona uygun olup olmadığını belirlemede kullanılan bir uygulama alanıdır.⁷⁹

Performans Değerleme Mülakatları; çalışanların değerlendirilen dönemine ait performans düzeyinin, eksiklerinin ve başarılı yönlerinin, eğitim ihtiyacı olup olmadığının belirlenmesinin ve buna bağlı olarak kariyer gelişiminin görüşüldüğü mülakatlardır.⁸⁰

Çıkış Mülakatları, genellikle işten ayrılmak üzere olan personel ile genellikle insan kaynakları arasında geçen ve çalışanın şirketten ayrılma nedenlerinin görüşüldüğü mülakat türüdür. Buradaki en büyük amaç, şirket içindeki çeşitli konulardaki eksiklerin ve/veya yanlış uygulamaların aydınlatılması ve eksiklerin giderilmesini sağlamaktır.

Disiplin Amaçlı Mülakatlar, firma kültürü doğrultusunda personelden kaynaklanan sorunların çözülmesi ve performans artışının sağlanabilmesidir.⁸¹

Mülakatlar uygulanış biçimi ve kapsamı açısından da değişik şekillerde çeşitli kaynaklarda birebir ve sıralı mülakatlar, grup ve panel mülakatlar, stres mülakatları, telefon mülakatları, ya da yapılandırılmış ve yapılandırılmamış mülakatlar şeklinde sınıflandırılmışlardır.

Birebir ve sıralı mülakatlar, aday sayısının az olduğu, personel ihtiyacının acil olmadığı durumlarda uygulanan bir adayın artarda birden fazla görüşmeci ile tek tek görüşmesi şeklinde geçen mülakatlardır. Bu mülakatlarda mülakat sonucunun güvenilirliği mülakatçının deneyimine ve objektif olabilmesine bağlıdır.⁸²

Grup ve Panel Mülakatları, birden fazla aday bir veya daha fazla mülakatçıyla görüşüldüğü mülakatlardır. Adayların toplu halde değerlendirildiklerinden hem zaman

⁷⁹ Erdoğan, "Personel Seçiminde Mülakat Teknikleri", s.13-14

⁸⁰ Pont Tony and Pont Gillian, *Interviewing Skills for Managers*, Great Britain, The Bath Press, 1998, s.67

⁸¹ Pont and Pont, a.g.e., s.137

⁸² Berzek, a.g.e., s.75

tasarrufu sağlanmış olur, hem de her birinin karşısındakini etkileyebilme, iyi ilişkiler kurma, sosyal katılım ve liderlik özelliklerinin gözlemlenmesine olanak tanır.⁸³

Stres Mülakatları, adayın stresli bir iş ortamında nasıl tepki vereceğini görebilmek için yapılır. Burada genel varsayım, stres mülakatında diğer adaylardan daha başarılı olan adayın gerçek iş ortamında da stres yönetimi konusunda daha başarılı olacağıdır. İlk bakışta doğru gibi gelebilecek bu durum, aslında her zaman geçerli olmayabilir, çünkü yapısı gereği mülakatlar yapay ortamlardır ve zaman zaman adil olmayabilir, mülakatı yapan kişiyi doğru seçime götürmeyebilirler. Yine de her yapay ortam testi gibi stres mülakatları da, diğer tüm mülakat çeşitleri gibi, bilinçli kişilerce yapıldığında doğru sonuçlar verebilmektedir.

Mülakatçı stres yaratmak için; mülakatın ilk beş veya on dakikası konuşmayabilir, sürekli saatine bakabilir, adayın karşısında uyuklayabilir, adayın cevabına karşı çıkararak anlaşmazlık ortamı yaratabilir ya da adayın cevap vermesini beklemeden sorularını artarda sıralayabilir.

Telefon mülakatları ise daha çok, zamanın kısıtlı olması, aday sayısının fazla olması ya da coğrafi uzaklık nedeniyle mülakatçı ile karşılıklı görüşmenin imkânsız olduğu durumlarda kullanılan mülakat türüdür.

Telefon mülakatları iki şekilde kullanılabilir.⁸⁴

1. İlane başvuran adaylara telefonla geri dönülür ve telefonda bir görüşme yapılır.
2. Adayların özgeçmişleri üzerinden bir ön eleme yapıldıktan sonra ikinci mülakata geçilmeden önce veya aydınlatılması gereken noktaları açığa çıkarmak için telefon mülakatları yapılır.

Yapılandırılmış mülakatlar için temel özelliklerine göre belirlenmiş sorular ve bu sorular için önceden hazırlanmış cevapların kullanıldığı mülakat tekniğidir. Sorular iş analizi sonuçlarına göre hazırlanır.⁸⁵ Yapılandırılmamış mülakatlar ise ön

⁸³ Kekezoğlu, a.g.e., s.33

⁸⁴ Kekezoğlu, a.g.e., s.36

⁸⁵ Pont ve Pont, a.g.e., s.129-130

hazırlık ve planlama olmaksızın yapılan, genellikle açık uçlu soruların kullanıldığı, daha çok performans değerlendirme ya da çıkış mülakatlarında kullanılan bir mülakat tekniğidir.

2.3 Referans Kontrolü

Aday geçmişinin ve referanslarının araştırılması, adayların verdiği bilgilerin doğruluğunu belirlemeye ve yeni bilgiler elde edilmesine yönelik incelemeleri içeren önemli bir süreçtir.⁸⁶

Referanslar üstlenilecek görevin sorumluluk derecesine göre önem kazanmaktadır. Yetki içeren pozisyonlara yapılan başvurularda, işverenler, teklif yapmadan önce mutlaka referans kontrolü yapmaktadırlar. Referans kontrolü kişinin işe kabul edilme aşamasında son derece kritik bir rol oynayan unsurdur. Görüşmelerde oluşan izlenimler bireyin işe kabul edilmesinde önemli rol oynar. Referanslar ise, bu izlenimlerin adayı profesyonel geçmişinde tanıyan kişilerce teyit edilmesi anlamına gelmektedir. Aynı nitelikteki kişiler arasında tercih yapmanın güçleştiği durumlarda da referans kontrolünün önemi artmaktadır.

Referans araştırmasında adayın varsa daha önce çalıştığı ve referans gösterdiği yerdeki amirleri ile görüşülerek, işten ayrılma nedenleri, performans vb. konularda bilgi alınır. Bu araştırmanın amacı adayın verdiği bilgilerin teyidi almak ve adaylar hakkında yeni bilgiler elde edinmektir.

Referanslarla doğru bilgi sağlamanın maliyeti adayın referans gösterdiği kişilere yapılan ziyaretler ve telefon görüşmeleridir. Kişiler genellikle referans kontrollerinde yüz yüze konuşmak yerine adayların belirttiği referanslara telefonla ulaşmayı tercih ediyorlar. Çünkü örneğin olumsuz bir bilgiyi, adayın referans olarak gösterdiği kişi karşı karşıya gelerek vermek yerine telefonda daha kolay verebilmektedir. Ancak yüz yüze görüşmelerde kişinin mimikleri, yorum yapmaktan kaçınması gibi ipuçlarının yakalanma olasılığı daha yüksektir.⁸⁷

⁸⁶ Kaynak ve Diğerleri, a.g.e., s.161

⁸⁷ Harvey Don and Bowin Robert Bruce, **Human Resources Managemet: An Experiantal Approach**, New Jersey: Prentice Hall, 1996, s.129

2.4 Personel Seçim Sürecinin Tamamlanması Ve İş Teklifi

İşgören seçim kararı, yukarıda belirtilen yöntemler ışığında çeşitli şekillerde değerlendirilen adayların hangisinin ya da hangilerinin işe alınacağını belirlenmesiyle verilmiş olur. Seçim kararını kimin nasıl vereceği işletmelerin büyüklüklerine, organizasyonel yapılarına göre farklılık göstermektedir. Sözgelimi bazı organizasyonlarda seçme kararının verilmesi dahil tüm personel seçim süreci, insan kaynakları departmanlarınca yürütülürken, daha küçük işletmelerde, örneğin patron şirketlerinde, işe alımlar tepe yönetici/şirket sahibi tarafından verilir.

Kimler tarafından, nasıl alınırsa alınsın, seçim kararında işgörenin alınacağı birimin yöneticisi mutlaka söz sahibi olmalıdır. Çünkü işe alınacak kişiden sorumlu olacak ve onunla çalışacak olan, bağlı bulunacağı birim yöneticisidir. Yine birim yöneticileri adayların mesleki yeterliliklerini daha iyi değerlendirecek konumdadırlar.⁸⁸

Seçim kararı, seçilen adaya işletme tarafında **iş teklifi** yapılarak bildirilir. İşgören seçimi bu teklifin kabulü ve işgörenin işe yerleştirilmesi ile son bulur. Bu aşamada işletmeler adaya kendilerinden beklenen sorumlulukları, görevlerini, işletmelerinin çalışanlarına sağladığı olanaklar yani kısacası tüm çalışma koşulları hakkında ayrıntılı bilgi verirler. Burada önemli olan noktalardan biri iş teklifinin adaylara geciktirilmeden verilmesidir. Bazı durumlarda gecikmeden, bazı durumlarda ise farklı nedenlerden dolayı işgören teklifi kabul etmeyebilir. Nu durumda yedek adayların da belirlenmesi yerinde olacaktır. Seçim sonucunda işe alınmayan adaylara ise sözlü ya da yazılı geri bildirim yapılmalıdır.

Seçim kararı, adayın teklifi kabulü ve işletmenin yetkili organlarının onayı ile geçerlilik kazanır.

⁸⁸ Kaynak ve Diğerleri, a.g.e., s.163

2.5 İŖe YerleŖtirme

Seçme kararının verilmesinde sonra, gerekli hukuki iŖlemler yapılarak yeni iŖgörenin organizasyonun üyesi olması sağlanmış ve personel seçim süreci tamamlanmış olur.

İŖe yerleŖtirme sürecinin seçilen iŖgörenin gelecekteki performansı açısında önemli olduğu düşünülürse, bu süreçte çeŖitli iŖe alıŖtırma programlarına (oryantasyon), mesleki eğitim ya da örgüt politikaları hakkında verilen kısa eğitlimlere başvurulması yararlı olacaktır.

YerleŖtirmeyi izleyen gün ve haftalar (deneme dönemi), yeni iŖgörenlerin sınanması, iŖe uyumları, performansları ve seçim kararının doğruluğunun değerlendirilmesi açısından önemlidir. O nedenle, bu dönemde, yeni alıŖanların performanslarının daha sık değerlendirilmesi, ihtiyaçlarına daha duyarlı olunması yerinde olacaktır.⁸⁹

AraŖtırmanın bu bölümünde, genel itibariyle personel iŖe alım süreç ve yöntemleri incelenmiştir. Sürecin insan kaynakları gereksiniminin planlanmasından, uygun personelin iŖe yerleŖtirilmesine kadar olan tüm fonksiyonları ayrıntılarıyla ele alınmıştır. Üçüncü ve son bölümde ise, belirtilen süreçlerin kurumsallaŖma aŖamasındaki iŖletmelerde ne derecede verimli iŖlediėini dair uygulama yapılmış ve sonuçlar yorumlanmıştır.

⁸⁹ Kaynak ve Diğerleri, a.g.e., s.165

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KURUMSALLAŞMANIN PERSONEL SEÇİM SÜRECİ ÜZERİNDEKİ ROLÜ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

3.1 Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeyleri ile personel seçim süreçleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Sonuçta çıkan bulgular ışığında çalışanların kurumsallaşma algıları ile ilgili bazı soruların yanıtları aranmıştır. Belirlenen örneklem grubundaki çalışanlara, şirketlerinin kurumsallaşma düzeylerinin belirlenmesine yönelik sorular sorulmuş, verdikleri yanıtlar sonucunda firmaların kurumsallaşma düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bunun yanı sıra çalışanların personel seçim süreçlerinin belirlenmesine yönelik sorulara verdikleri yanıtlardan, personel seçim süreçleri ile kurumsallaşma düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı sorgulanmıştır.

Araştırmada, çalışanların kurumsallaşma kavramı ilgili algılarının belirlenmesi ve personel seçim süreciyle kurumsallık arasındaki ilişkinin belirlenmesinin yanı sıra; çalışanların kurumsallaşma algılarının eğitim durumu ve kıdem gibi demografik değişkenlerle ilişkili olup olmadığı, aile işletmelerinde kurumsallaşma sürecinin, genel olarak personel işe alım sistemi, personel seçim teknikleri ve seçme sürecinde kullanılan kaynaklar gibi değişkenlerle ilişkisinin ortaya çıkarılması ve çıkan sonuçların yorumlanması amaçlanmıştır.

3.2 Araştırmanın Önemi

Küçük ve orta ölçekli işletmeler gerek dünyada gerekse Türkiye’de sosyal ve ekonomik açıdan önemli bir yere sahiptirler. Bununla birlikte bu işletmelerin büyük çoğunluğu aile işletmeleridir. Bazen bu işletmeler dünyanın en büyük şirketleri arasında yer almaktadırlar: Amerika’da Ford, Türkiye’de Sabancı ve Koç şirketleri gibi.

Global rekabet ortamında işletmelerin ayakta kalabilmelerini sağlamak ve rekabet üstünlüğünü arttırmak için yönetim ve organizasyon yeteneklerinin iyileştirilmesi gerekir. Bu bağlamda işletmenin bir sistem haline gelebilmesi ve her sistemde olduğu gibi sistemin parçalarının rollerinin ve görevlerinin belirlenmiş olması yani kurumsallaşması önemlidir. Bu yapı içerisinde insan kaynakları faaliyetlerinin işletmeler içerisindeki stratejik niteliğinin artması ve örgütün temel stratejileri üzerinde etkili olması, insana ve insan kaynakları fonksiyonlarına olan ilginin artmasına ve işletme çalışanlarına yönelik kararların daha rasyonel alınmasına neden olmuştur.

Günümüz dünyasında yetişkin nüfusun yaklaşık yarısı yaşamlarının önemli bir bölümünü çalışarak geçirmektedir. Yapılan araştırmalar insanların kendi yetenek ve özelliklerine uygun bulduğu, uyum sağladığı çalışma ortamlarında, iş tatminlerinin ve verimliliklerinin yüksek oranda arttığını göstermiştir. Kişi-iş, kişi-örgüt uyumunun yaratılamadığı ortamlarda çalışanlar kendi bilgi, beceri, yetenek ve kişisel özellikleri çerçevesinde uyum, doyum ve verimlilik sağlayabilecekleri kuruluşlarda iş arayışlarına yönelmektedirler. Öte yandan örgütlerin devamlılıklarını sağlayabilmeleri de bir ölçüde seçmiş oldukları elemanların ve yöneticilerin yetenekleri ve diğer özellikleri ile bağlantılıdır.

Bu bağlamda küçük ve orta ölçekli işletmelerinin yaşam sürelerini doğrudan etkileyen kurumsallaşma düzeyleri ve buna bağlı olarak da personel seçim sürecinin doğru işlemesi hayati önem arz etmektedir. Bu çerçeveden bakıldığında örgütlerde işe alma ve yerleştirme süreci örgütün başarısını ve gelişmesini belirleyen kritik faktörlerden birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Başka bir deyişle kişi ile işi arasındaki uyumun sağlanmasında, personel seçimini yapacak kişinin sağduyusundan öte, bilimsel personel seçimi sistemine ihtiyaç vardır. Bu araştırmanın amacı da, bu iki süreç arasındaki ilişkinin incelenmesi ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin varlığının doğrulanmasıdır.

3.3 Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma kapsamında şu hipotezler kurulmuştur:

H₀: İşletmenin kurumsallaşma düzeyi ile çalışanların kurumsallık düzeyi algıları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: İşletmenin kurumsallaşma düzeyi ile çalışanların kurumsallık düzeyi algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀: İşletmenin kurumsallaşma düzeyi ile çalışanların pozisyonlarına ait iş tanımlarının uygulamayı yansıtmaması arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: İşletmenin kurumsallaşma düzeyi ile çalışanların pozisyonlarına ait iş tanımlarının uygulamayı yansıtmaması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀: Çalışanların personel seçimine verdikleri önem ile işletmenin uyguladığı personel seçim süreci arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların personel seçimine verdikleri önem ile işletmenin uyguladığı personel seçim süreci arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀: İşletmenin kurumsallık derecesi ile çalışanların ilk girişimciyle olan yakınlık derecesi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: İşletmenin kurumsallık derecesi ile çalışanların ilk girişimciyle olan yakınlık derecesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀: İşletmenin kurumsallaşma düzeyi ile çalışanların görev tanımlarının yazılı hale getirilmesi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: İşletmenin kurumsallaşma düzeyi ile çalışanların görev tanımlarının yazılı hale getirilmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀: İşletme çalışanlarının kurumsallık düzeyi algıları ile kıdemleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: İşletme çalışanlarının kurumsallık düzeyi algıları ile kıdemleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀: İşletme çalışanlarının kurumsallık düzeyi algıları ile eğitim durumları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: İşletme çalışanlarının kurumsallık düzeyi algıları ile eğitim durumları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀: İşletme çalışanlarının kurumsallık düzeyi algıları ile görevleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: İşletme çalışanlarının kurumsallık düzeyi algıları ile görevleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.4. Araştırmanın Varsayımları ve Kısıtları

Araştırmada bulgular işlenirken dağıtılan anket sonuçlarının doğru olduğu, anketin hiçbir etki altında kalınmadan ciddiyetle doldurulduğu varsayılmaktadır. Anket sorularının bireysel olarak cevaplandırıldığı, uygulamanın yapıldığı aynı sektörde faaliyet gösteren bu iki firmanın diğer firmalara referans teşkil edebilecek düzeyde olduğu varsayılmaktadır.

Araştırmada zaman, maliyet ve araştırma için gerekli olan çalışanların sınırlı olması, olanakların tüm işletmeler için yeterli olmaması nedeni ile İstanbul'da faaliyet gösteren iki işletme ve çalışanlarına yer verilmiştir.

3.5. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni İstanbul'da denizcilik sektöründe faaliyet gösteren, hem organizasyon yapıları hem de sermaye açısından benzerlik gösteren iki aile şirketi olarak belirlenmiştir.

Denizcilik sektörü, bir yarımada devleti olan ülkemiz ekonomisi içerisinde önemli bir yere sahiptir. Sektördeki firmalar genellikle armatör şirketleri olup, birçoğu kendisini kurumsallaşma aşamasında olarak tanımlamaktadır. İşletmelerin personel ihtiyacı gemi ve kara personeli olmak üzere iki ayrı kulvarda yapılmaktadır. Özellikle uluslararası sularda taşımacılık yapan firmalar uymaları gereken kurallar ve anlaşmalar gereği, organizasyonel olarak işleyişlerini, bu prosedürlere ve ilkelere bağlı olarak sürdürmek zorundadırlar. Araştırmanın yapıldığı beyaz yaka kara personeli genellikle kaptan ve mühendislerden oluşmaktadır. Bunun yanı sıra acente, muhasebe, insan kaynakları, satın alma gibi departmanlarda da çalışan beyaz yaka personel ankete katılmıştır.

Çalışmanın gerek süre gerekse ekonomik koşullardan ötürü kısıtlı olması evren üzerinde örnekleme yapmayı zorunlu kılmıştır. Örneklem grubu, ana kütleden tesadüfi olarak seçilmiş, en az lise mezunu, sürekli çalışan ve beyaz yaka toplam 70 kişi olarak belirlenmiştir.

3.6 Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veri toplamak için anket yöntemi kullanılmıştır. Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde ankete katılanların demografik bilgilerini içeren sorular, ikinci bölümde çalışanların kurumsallaşma ile ilgili algılarını ve şirketin kurumsallaşma derecesini ölçmeye yönelik sorular, üçüncü ve son bölümde ise personel seçim sürecinin ayrıntılarıyla ele alındığı bilgilerin yer aldığı sorulardan oluşmaktadır. İkinci bölümde kullanılan anket soruları Doç. Dr. Fatma Küskü ve Emre Atilla'nın İstanbul Teknik Üniversitesi İşletme Mühendisliği programı kapsamında yürütmekte olduğu "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma" konulu araştırmasında kullanılan anketinden alınmış; üçüncü bölümdeki sorular ise araştırmacı tarafından hazırlanmıştır.

Anketler, anketin uygulanacağı işletmelerin şirket sahipleri ile görüşüldükten sonra belirlenen bir zamanda, ilgili yöneticiye elden teslim edilerek gerektiği durumlarda ise çalışanın bizzat kendilerine dağıtılarak uygulanmıştır.

Araştırmada kullanılan anket formunun ikinci bölümünde 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Buna göre "1-kesinlikle katılmıyorum" ve "5-tamamen katılıyorum" olacak şekilde, sıralama 1,2,3,4,5 olarak belirlenmiştir. Anketin son bölümünde personel seçim sürecine ilişkin sorularda ise 5'li Likert ölçeği, çoktan seçmeli sorular ve evet-hayır şeklinde araştırmanın amacına uygun olarak karma bir sistem uygulanmıştır.

Uygulama sırasında, gözlem yoluyla toplanan veriler ve yorumlara da yer verilmiştir.

3.7 Verilerin Değerlendirilmesi ve Uygulanan İstatistikî Analizler

Araştırmanın analizinde frekans, kruskal wallis, mann whitney u ve chi-square analizleri uygulanmıştır. Araştırmada elde edilen veriler iki aşamada değerlendirilmiştir. İlk aşamada elde edilen bilgilerin analizine yer verilmiş, daha sonra da genel değerlendirme yapılmıştır. Farklı iki şirkette yapılan anket çalışması ile ilgili olarak elde edilen veriler, aynı sektör olması ve işletmelerin benzer örgüt yapıları neticesinde toplamda tüm çalışanlar çerçevesinde ele alınmıştır.

3.8 Araştırma Bulguları ve Yorumlar

3.8.1 Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Araştırmaya katılan 70 kişinin 22'si bayan, 48'i erkektir. Katılımcıların yaş, eğitim düzeyi, kıdem ve görevlerine ilişkin frekans tabloları aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 3.1: Cinsiyet Dağılımı

CINSİYET					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kadın	22	31,4	31,4	31,4
	erkek	48	68,6	68,6	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Tablo 3.2: Yaş Dağılımı

YAŞ					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-30	30	42,9	42,9	42,9
	31-40	24	34,3	34,3	77,1
	41-50	11	15,7	15,7	92,9
	51-60	4	5,7	5,7	98,6
	60+	1	1,4	1,4	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Katılımcıların yaş dağılımlarına bakıldığında iki işletmede en yüksek 20–30 yaş arası grubun (% 42,9) çalıştığı görülmektedir. Bunu sırasıyla 24 kişi ile 31–40 yaş grubu, 11 kişi ile 41–50 yaş arası grup, 4 kişi ile 51–60 yaş arası grup izlemektedir. Katılımcılardan yalnızca 1 kişi 60 yaşın üzerindedir.

Tablo 3.3: Çalışma Süreleri**KIDEM**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0-2	10	14,3	14,3	14,3
2-4	20	28,6	28,6	42,9
4-6	8	11,4	11,4	54,3
6-8	11	15,7	15,7	70,0
8-10	4	5,7	5,7	75,7
10+	17	24,3	24,3	100,0
Total	70	100,0	100,0	

Araştırmaya katılanların mevcut işlerindeki kıdemleri incelendiğinde genel olarak çalışma süresinin 8 yıla kadar olan zaman dilimi içerisinde yoğunlaştığı görülmektedir. Şu anki işyerlerinde ne kadar süreden beri çalıştığı işletme kültürünü tanınması, işleyişi bilmesi ve kurumsallaşma sürecinin neresinde olduğunu kıyaslayabilmesi açısından önem taşıdığından araştırmada bu verilere de yer verilmiştir. Buna göre, 20 kişi (%28,6) 2–4 yıl arası, 17 kişi (%24,3) 10 yıldan fazla süredir, 11 kişi (%15,7) 6–8 yıl arası, 10 kişi (%14,3) 0–2 yıl arası, 8 kişi (%11,4) 4–6 yıl arası ve 4 kişi de (%5,7) 8–10 yıl arası bir süre işletmelerinde çalışmaktadır.

Katılımcıların kurumsallaşmaya bakış açıları ve kurumsallaşma kavramından ne anladıkları açısından eğitim durumları önem taşıdığından araştırmada mezun olunan öğretim kurumlarına da yer verilmiştir. Buna göre, katılımcıların % 61,5'i 4 yıllık fakülte mezunudur. Bunu % 24,3 ile lise mezunları, % 14,3 ile önlisans mezunları takip etmektedir.

Tablo 3.4: Eğitim Düzeyi**EĞİTİM**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid lise	17	24,3	24,3	24,3
önlisans	10	14,3	14,3	38,6
lisans	37	52,9	52,9	91,4
yk.lisans	6	8,6	8,6	100,0
Total	70	100,0	100,0	

Araştırmaya katılanların çalıştıkları işletmedeki pozisyonlarına bakıldığında ise, 17 kişi (%24,3) ile uzman, 10 kişi (% 14,3) müdür yardımcısı, 9 kişi (%12,9) müdür ve 1 kişi de uzman yardımcısıdır. Sektörün özelliği dolayısıyla işletmelerin özellikle karada çalışanları genel itibariyle kaptan ya da enspektör (gemi inşa mühendisi, makine mühendisi vb.) olduklarından diğer işletmelerin genelinde görülen bu tarz unvanlar bulunmamaktadır. Bu nedenle ankete katılanların % 47,1’lik büyük bölümü bahsedilen pozisyonlar içerisinde kendilerini değerlendirmemişlerdir.

Tablo 3.5: Görev Dağılımı

GÖREV					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	uzm.yrdm.	1	1,4	1,4	1,4
	uzman	17	24,3	24,3	25,7
	mdr.yrd.	10	14,3	14,3	40,0
	müdür	9	12,9	12,9	52,9
	diğer	33	47,1	47,1	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

3.8.2 Hipotezlere İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Araştırmada çalışanların kurumsallaşma algıları ölçülmüş, kurumsallaşma başlığı altında işletmelerin yönetsel, organizasyonel ve denetimsel olarak işleyiş biçimleri ve bunların ışığında personel işe alım süreç ve yöntemleriyle ilgili hipotezler kurulmuştur.

H₀: İşletmenin kurumsallaşma düzeyi ile çalışanların kurumsallık düzeyi algıları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: İşletmenin kurumsallaşma düzeyi ile çalışanların kurumsallık düzeyi algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırmanın en önemli bulgularından biri olarak, işletmenin “bir şirketin kişilerden ziyade kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması, kendine özgü selamlama biçimlerini, iş yapma usul ve yöntemlerini içermesi ve bu sayede diğer şirketlerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi süreci” şeklinde ifade edilen

kurumsallaşma sürecinin neresinde olduğu ve çalışanların bunu algılama düzeyi arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması hedeflenmiştir.

Tablo 3.6: Kurumsallaşma Düzeyi-Kurumsallaşma Düzeyi Algısı İlişkisi

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	188,700 ^a	148	,013
Likelihood Ratio	94,147	148	1,000
Linear-by-Linear Association	32,138	1	,000
N of Valid Cases	70		

a. 190 cells (100,0%) have expected count less than 5.
The minimum expected count is ,01.

Tablo 3.6’da görüldüğü gibi yapılan analiz sonucunda bulunan Asymp.Sig değeri olan $P=0.013 \leq 0.05$ olduğundan H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre, işletmenin kurumsallaşma düzeyi ile çalışanların kurumsallık düzeyi algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır. İşletmelerin yönetsel, organizasyonel ve denetimsel fonksiyonlarının işleyişinde karşılaşılan sorunlar işletme çalışanları tarafından da bilinmektedir. Aksayan yönler, özellikle personel işe alımının uzmanlığa dayalı olmaması ve aile üyesi/ilk girişimci yakını çalışanlar ile aile üyesi olmayan çalışanların yetki ve sorumluluk paylaşımının adil olmaması gibi konularda yoğunlaşmaktadır. Hipotezin reddedilmesi ile çalışanların işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerini sağlıklı algılayabildikleri ve bunun paralelinde işletmelerinin ne yönde ilerlemesi gerektiği konusunda fikir sahibi olduklarını kanıtlamıştır.

H_1 : İşletmenin kurumsallaşma düzeyi ile çalışanların pozisyonlarına ait iş tanımlarının uygulamayı yansıtması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_0 : İşletmenin kurumsallaşma düzeyi ile çalışanların pozisyonlarına ait iş tanımlarının uygulamayı yansıtması arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 3.7: Kurumsallaşma Düzeyi-İş Tanımı İlişkisi Frekans Dağılımı

Ranks		
İŞTANIMI	N	Mean Rank
KRMSVYSI yansıtmıyor	2	21,75
kısmen yansıtıyor	18	30,50
yansıtıyor	33	36,09
tamamen yansıtıyor	17	41,26
Total	70	

Ankete katılan 70 kişinin 33'ü pozisyonlarına ait iş tanımlarının uygulamayı yansıttığını, 18 kişinin kısmen yansıttığını, 17 kişinin tamamen yansıttığını ve 2 kişinin de yansıtmadığını belirtmişlerdir.

Tablo 3.8: Kurumsallaşma Düzeyi – İş Tanımı İlişkisi

Test Statistics^{a,b}

	KRMSVYSI
Chi-Square	3,398
df	3
Asymp. Sig.	,334

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: İŞTANIMI

Yapılan Kruskal Wallis analizi ile $P = 0.334$ 'ün 0.05 değerinden büyük olması nedeni ile H_1 hipotezi reddedilmiştir. Buna göre, işletmenin kurumsallaşma düzeyi ile çalışanların pozisyonlarına ait iş tanımlarının uygulamayı yansıtmaması arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

İşte bu noktada işletmenin personel işe alımları sırasında başvurdukları kaynakları irdelemekte yarar bulunmaktadır.

Tablo 3.9: İşletmelerde Kullanılan Personel Seçim Kaynakları**SÇKAYNAK**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid terfi	2	2,9	2,9	2,9
ilan	8	11,4	11,4	14,3
tavsiyeler	20	28,6	28,6	42,9
kendiliğinden yapılan bşv.	3	4,3	4,3	47,1
ilan ve tavsiyeler	13	18,6	18,6	65,7
aracı				
kurum,tavsiye,kendiliğind	2	2,9	2,9	68,6
en yapılan bşv. ve				
öğr.kurum				
terfi,ilan,aracı	2	2,9	2,9	71,4
krm,öğr.kurumları,kendiliğ				
inden olan bşv.	5	7,1	7,1	78,6
nakil ilan tavsiye ve				
kendiliğinden olan				
başvurular	4	5,7	5,7	84,3
terfi tavsiye öğretim				
kurumu	5	7,1	7,1	91,4
hepsi				
terfi nakil ilan tavsiye ve	5	7,1	7,1	98,6
kendiliğinden olan				
başvurular	1	1,4	1,4	100,0
tavsiye ve öğretim kurumu				
Total	70	100,0	100,0	

Tabloya 3.9'a göre, işletmeler personel alımları sırasında %28,6 ile en fazla tavsiyeler yoluyla işe alım yapmaktadırlar. Onu %18,6 ile ilan ve tavsiyeler, % 11,4 ile ilan yoluyla yapılan işe alımlar izlemektedir.

Tablo 3.10: İşletmede Çalışan Personelin İlk Girişimciyle Olan Yakınlık Bağlı Frekans Dağılımı**YKNBAĞ**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid profesyonel	36	51,4	51,4	51,4
tanıdık	22	31,4	31,4	82,9
ilk girişimci akrabası	2	2,9	2,9	85,7
diğer	10	14,3	14,3	100,0
Total	70	100,0	100,0	

Yine bu veriye göre, ankete katılanların %64'lük gibi yarıdan fazlasının, işletmelerin ilk girişimcisiyle akrabalık bağı ya da tanıdık bulunması vasıtasıyla işe alındıkları görülmektedir.

Yukarıdaki verilerin ışığında bakıldığında, birebir ilişkili olan kurumsallaşma düzeyi ile iş tanımı faktörlerinin bu hipotezde anlamlı bir ilişkilerinin olmadığı sonucunun aydınlatılmasında önemli noktalar gözden kaçırılmamalıdır. Uygulamanın yapıldığı şirketlerin aile şirketi olması dolayısıyla, çalışanların genellikle tavsiyeler üzerine işe alınmaları (genellikle şirket sahipleri akrabaları ve tanıdıkları), sektörün özellikleri, işe göre personel değil alınan personele göre iş tanımları yapılması ve çalışanların kurumsallık kavramı algılarının farklılaşma göstermesinden dolayı çalışanlar nezdinde iş tanımları kurumsallaşmanın yapıtaşlarından görülmemiş olabilir.

H₀: İşletmenin kurumsallık düzeyi ile çalışanların ilk girişimciyle olan yakınlık derecesi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: İşletmenin kurumsallık düzeyi ile çalışanların ilk girişimciyle olan yakınlık derecesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3.11: İşletmede Çalışan Personelin İlk Girişimciyle Olan Yakınlık Bağı Oranı

Ranks			
YKNBAĞ	N	Mean Rank	
KRMSVYSI profesyonel	36	32,97	
tanıdık	22	36,86	
ilk girişimci akrabası	2	61,25	
diğer	10	36,45	
Total	70		

Tablo 3.12: Çalışanların İşletmelerindeki Personel Seçim Süreci Hakkındaki Algılarının Frekans Dağılımı

PERSEÇMI

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid kesinlikle katılmıyorum	4	5,7	5,7	5,7
katılmıyorum	25	35,7	35,7	41,4
ne katılıyorum ne katılmıyorum	14	20,0	20,0	61,4
katılıyorum	23	32,9	32,9	94,3
tamamen katılıyorum	4	5,7	5,7	100,0
Total	70	100,0	100,0	

Ankete katılan 70 kişiden 34 kişi (%48,6), kendisinin işletmenin ilk girişimcisiyle kan bağı ya da tanıdık yoluyla işe girdiğini belirtmiştir. Ancak yine yapılan araştırmada ankete katılanların toplamda %38,6'lık kısmı işletmelerinin personel seçim sürecinde uzmanlığa dayalı bir seçim sisteminin olduğunu söylemiş, % 20'si kararsız kalmış ve yine toplamda %41,4'lük kısmı işletmelerinde uzmanlığa dayalı bir seçim sistemin olmadığını belirtmişlerdir.

Tablo 3.13: İşletmenin Kurumsallık Düzeyi ile Çalışanların İlk Girişimciyle Olan Yakınlık Bağı İlişkisi

Test Statistics^{a,b}

	KRMSVYSI
Chi-Square	3,885
df	3
Asymp. Sig.	,274

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: YKNBAĞ

Yapılan analizde $P=0.274$ 'ün 0.05 değerinden büyük olması dolayısıyla H_1 hipotezi reddedilmiştir. Yani işletmenin kurumsallık düzeyi ile çalışanların ilk girişimcisiyle olan yakınlık derecesi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Yine aynı şekilde çalışanların ilk girişimciyle olan yakınlık bağı ile kurumsallık düzeyi algıları arasında da analiz yapılmış ve sonuçta aralarında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Buna göre, çalışanların işletme sahipleriyle olan yakınlık bağı, ankete katılanlarca işletmelerin kurumsallaşma düzeyi ile ilişkili görülmemiştir. Bunda çalışanların yarıya yakınının kan bağı ya da tanıdık yoluyla işe girmesi dolayısıyla iki kavramı birbiriyle ilişkili görmemelerine ya da tanıdık yoluyla işe alınmanın kurumsallaşmanın sağlanmasında zorlayıcı bir etken olarak yansıtmak istememeleri şeklinde yorumlayabiliriz.

H_0 : İşletmenin kurumsallaşma düzeyi ile çalışanlara görev tanımlarına dair yazılı bir doküman verilmesi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : İşletmenin kurumsallaşma düzeyi ile çalışanlara görev tanımlarına dair yazılı bir doküman verilmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3.14: Çalışanlara Yazılı Dokümantasyon Sunma Frekans Dağılımı

Ranks				
GRVDKMAN		N	Mean Rank	Sum of Ranks
KRMSVYSI	evet	21	40,00	840,00
	hayır	49	33,57	1645,00
	Total	70		

Tablo 3.15: Kurumsallaşma Düzeyi ve Çalışana Yazılı Görev Tanımı Verme Arasındaki İlişki

Test Statistics ^a	
	KRMSVYSI
Mann-Whitney U	420,000
Wilcoxon W	1645,000
Z	-1,212
Asymp. Sig. (2-tailed)	,225

a. Grouping Variable: GRVDKMAN

Araştırmaya katılan çalışanlara işletmeleri tarafından göreve başladıklarında iş ve görev tanımlarına dair yazılı bir doküman verilmemiştir. Yapılan analizde $P=0.225 \geq 0.05$ olduğundan H_1 hipotezi reddedilmiştir. Buna göre, işletmenin kurumsallaşma düzeyi ile çalışanlara görev tanımlarına dair yazılı bir doküman verilmesi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Çalışanların büyük çoğunluğu işletmelerinde tüm süreçlerin yazılı plan ve politikalar dâhilinde yapıldığını belirtmiş, ancak kendilerine görev tanımlarına dair yazılı doküman verilmediğini ifade etmişlerdir. Buna göre çalışanlar, yalnızca kendi bölümleri bünyesindeki işleyişler için yazılı prosedürleri dikkate almış, işletmenin genel anlamda yürütme fonksiyonu ve kurumsallaşma kavramı çerçevesindeki yazılı prosedürleri değerlendirmemişlerdir.

H₀: İşletme çalışanlarının kurumsallık düzeyi algıları ile kıdemleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: İşletme çalışanlarının kurumsallık düzeyi algıları ile kıdemleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yapılan araştırmada, çalışanların işletmelerinin kurumsallık düzeyleri algıları ile kıdemleri arasındaki ilişki irdelenmiştir. Yapılan ki-kare analiz yöntemi ile bu iki değişken arasındaki ilişki incelenmiş, test sonucunda Asymp.Sig (2-Sided) yani P değerine bakılmıştır. Aşağıdaki tabloda da görüldüğü gibi bu değer 0,013 olarak belirlenmiştir. 0.013 değeri 0.05 değerinden daha küçük bir değer olduğundan (0.013 ≤ 0.05) H₁ hipotezi kabul edilir. Buna göre, çalışanların işletmelerinin mevcut kurumsallık düzeyi algıları ile kıdemleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3.16: Kurumsallık Düzeyi Algısı-Kıdem İlişkisi

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	188,700 ^a	148	,013
Likelihood Ratio	94,147	148	1,000
Linear-by-Linear Association	32,138	1	,000
N of Valid Cases	70		

a. 190 cells (100,0%) have expected count less than 5.
The minimum expected count is ,01.

H₀: İşletme çalışanlarının kurumsallık düzeyi algıları ile eğitim durumları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: İşletme çalışanlarının kurumsallık düzeyi algıları ile eğitim durumları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3.17: Kurumsallık Düzeyi Algısı-Eğitim İlişkisi**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,733 ^a	12	,639
Likelihood Ratio	10,012	12	,615
Linear-by-Linear Association	,010	1	,919
N of Valid Cases	70		

a. 16 cells (80,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,09.

Anket kapsamında çalışanlara işletmelerinin kurumsallık düzeyleri sorularak, kendilerinden 5’li Likert ölçeğinde “işletmemiz kurumsallıktan haberdar değil ya da kurumsallaşma kavramı ile ilgilenmemekte”, “kurumsal değil”, “kurumsallaşma yolunda ilerlemekte”, “kurumsal” ve “yüksek derecede kurumsal” şeklindeki yanıtlardan birini tercih etmesi istenmiştir. Verilen yanıtlar neticesinde yapılan ki-kare analizi sonucunda Asymp.Sig.(2-sided) değeri olan 0.639’un 0.05 den büyük olması nedeni ile H_1 hipotezi reddedilmiştir. Yani, işletme çalışanlarının kurumsallık düzeyi algıları ile eğitim durumları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

H_0 : İşletme çalışanlarının kurumsallık düzeyi algıları ile görevleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : İşletme çalışanlarının kurumsallık düzeyi algıları ile görevleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3.18: Kurumsallık Düzeyi Algısı-Görev İlişkisi**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	15,244 ^a	16	,507
Likelihood Ratio	16,014	16	,452
Linear-by-Linear Association	,438	1	,508
N of Valid Cases	70		

a. 21 cells (84,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

Ankete katılanların kurumsallık olgusundan ne anladıkları ve beklentilerinden yola çıkarak çalışanların işletme kurumsallık düzeyi algıları ile görevleri arasında

anlamli bir iliski olup olmadigi test edilmiştir. Yapilan analiz sonucunda P değerinin (0.507) 0.05'ten büyük olması nedeni ile H_1 hipotezi reddedilmiştir. Buna göre işletme çalışanlarının kurumsallık düzeyi algıları ile görevleri arasında anlamli bir iliski yoktur.

Demografik verilerle çalışanların kurumsallaşma düzeyi algıları arasındaki iliskilere genel olarak bakıldığında, kurumsallaşmada kıdemın eğitim düzeyi ve görevden daha ön plana çıkabildiği görülmüştür. Bu noktada, örgüt kültürünün tanınmasının önemi, kıdemli çalışanların işletmelerinin kurumsallaşma aşamasında nasıl bir yol izlediğini daha sağlıklı görebilmelerine ve yorumlayabilmelerine neden olduğunu söyleyebiliriz.

Araştırmanın teori bölümünde personel seçim sürecini incelerken, insan kaynakları planlamasının yapılmasından, aday havuzunu oluşturmaya, kullanılan testlerden, uygulanan mülakat çeşitlerine ve sonrasında insan kaynakları bölümünün bu süreçte nerede bulunması gerektiğine kadar pek çok adımdan bahsedilmiştir. İşletmelerin kurumsallaşma düzeyinin ortaya çıkarılmasında belirlenmiş alt başlıklar dâhilinde uygulanması gereken sistem ve süreçler açıklanmıştır. Ancak, işletmenin personel işe alım sürecinde uzmanlığa dayalı bir seçim sisteminin varlığı kurumsallaşma açısından önemliyken, uzmanlığa dayalı bir sistem olarak personel işe alım sürecinin açılımında karşımıza birçok ara faktör çıkmaktadır. Bu hipotezi test ederken, bu ara faktörlerin araştırmaya konu edilen işletmelerdeki işleyişine bakılarak, destekleyici verilerin ışığında gerekli bulgulara ulaşmaya çalışılmıştır.

Tablo 3.19: İşletmelerin Personel İşe Alım Sürecinde İlan Kullanma Oranı

ILAN

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ilanla başvurdum	24	34,3	34,3	34,3
ilanla başvurmadım	46	65,7	65,7	100,0
Total	70	100,0	100,0	

Yapılan araştırmada ankete katılanların %34,3'ü ilan yoluyla işe alınmış, geri kalanı ise büyük çoğunluğunun tavsiyelerle işe alındığı %65,7'lik kısım oluşturmaktadır. İlanla başvuranların % 62,5'luk kısmı iş için gerekli tüm niteliklerin

ilanda verildiğini belirtirken, 9 kişi yani geri kalan % 37,5'luk kısım ilanın gerektiği açıklıkta verilmediğini belirtmişlerdir.

Tablo 3.20: İlanın İçeriğinin Yeterli Bilgiyi İçerme Frekans Tablosu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	evet	15	21,4	62,5	62,5
	hayır	9	12,9	37,5	100,0
	Total	24	34,3	100,0	
ilanla başvurmayanlar	System	46	65,7		
Total		70	100,0		

Ankete katılan çalışanlara işe alımları sırasında %76 ile en fazla birebir mülakat uygulanmış, % 17 ile telefonla mülakat izlemiştir. Çalışanlar büyük oranda tek görüşmeye tabi tutulmuşlar ve bu görüşmeyi de şirket sahibiyle yapmışlardır.

Tablo 3.21: Mülakat Çeşitleri

MLKTTÜRÜ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	telefonla mülakat	12	17,1	17,1	17,1
	birebir mülakat	53	75,7	75,7	92,9
	telefon ve birebir mülakat	1	1,4	1,4	94,3
	birebir ve grup mülakat	4	5,7	5,7	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Tablo 3.22: Çalışanların İlk Görüşme Yapma Frekans Dağılımı**ILKGRŞYP**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid İK yetkilisi	1	1,4	1,4	1,4
İK müdürü	6	8,6	8,6	10,0
bölüm müdürü	11	15,7	15,7	25,7
şirket müdürü	7	10,0	10,0	35,7
şirket sahibi	34	48,6	48,6	84,3
ik yetkilisi ve şirket müdürü	1	1,4	1,4	85,7
ik mdr, şirket mdr ve blm mdr	1	1,4	1,4	87,1
ik müdürü ve şirket sahibi	1	1,4	1,4	88,6
şirket müdürü ve şirket sahibi	1	1,4	1,4	90,0
bölüm md, şirket md ve şirket sahibi	5	7,1	7,1	97,1
ik yetkilisi ve şirket sahibi	1	1,4	1,4	98,6
ik müdürü, bölüm müdürü ve şirket sahibi	1	1,4	1,4	100,0
Total	70	100,0	100,0	

Ankete katılanların % 48'i işe alımları sırasında ilk görüşmeyi şirket sahibiyle yaptıklarını belirtirken, % 15,7'si bölüm müdürüyle, % 10'u şirket müdürüyle (iki işletmede de şirket müdürü aynı zamanda ya şirket sahibidir ya da şirket sahibiyle arasında kan bağı bulunmaktadır.), % 8,6' sı İK müdürüyle görüşmüştür.

İlk görüşmeler aynı zamanda ön görüşme niteliğinde olduklarından genellikle İK uzmanları tarafından yapılmalıdır. Öngörüşmelerde hem adaylar şirketi hem de şirket yetkilisi adayı yakından tanıma fırsatı bulacaktır. Bu sayede iş ve işletme için uygun olmayan adaylar elenerek zaman tasarrufu da sağlanmış olunacaktır. Ancak görüldüğü gibi araştırma sonuçlarına göre; öngörüşmelere gereken önem şirketlerce verilmemekte, ilk görüşmeler aynı zamanda son görüşmeler olarak kalmakta ve işletme sahipleri tarafından yapılarak derhal işe alım kararı aşamasına geçilmektedir.

Araştırmaya katılan şirket çalışanlarının %67,1'i kendilerine mülakatın yeri, zamanı, kiminle görüşüleceği gibi detaylı mülakat bilgisi verildiğini belirtmiştir.

Tablo 3.23: Çalışanlara Mülakat Bilgisi Verme Frekans Dağılımı**MLKBILGI**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid evet	47	67,1	67,1	67,1
hayır	23	32,9	32,9	100,0
Total	70	100,0	100,0	

Tablo 3.24: Görüşme Sayısı Frekans Dağılımı

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	48	68,6	68,6	68,6
2	17	24,3	24,3	92,9
3	4	5,7	5,7	98,6
3+	1	1,4	1,4	100,0
Total	70	100,0	100,0	

Ankete katılan 70 katılımcının % 42,9' una işe alım sırasında test uygulanmış, 40 çalışan ise hiçbir psikoteknik teste tabi tutulmamıştır. Uygulanan testlerin en başında ise %17,1 ile bilgi testleri gelmektedir.

Tablo 3.25: Psikoteknik Test Uygulama Frekans Dağılımı**TESTLER**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid yetenek testleri	3	4,3	10,0	10,0
bilgi testleri	12	17,1	40,0	50,0
kişilik testleri	1	1,4	3,3	53,3
sağlık testleri	1	1,4	3,3	56,7
yetenek bilgi ve kişilik testi	4	5,7	13,3	70,0
bilgi ve kişilik testleri	7	10,0	23,3	93,3
bilgi ve sağlık testleri	2	2,9	6,7	100,0
Total	30	42,9	100,0	
Test Uygulanmadı System	40	57,1		
Total	70	100,0		

Tablo 3.26: Başvuru Formu Doldurma Frekans Dağılımı**BŞVFORMU**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	evet	11	15,7	15,7	15,7
	hayır	59	84,3	84,3	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Ankete katılan çalışanların % 84,3'lük kısmına başvuru formu doldurtulmazken, % 15,7'lük kısmından da referans bilgisi istenmemiştir. Oysa sektörün özelliği gereği uluslararası standartlar çerçevesinde, -örneğin gemi personeli için- her çalışanın özlük dosyasında mutlaka başvuru formu bulundurma zorunluluğu vardır. Yıllık denetimlerde de bu konuya çok önem verilmektedir. Aynı uygulamanın kara personeli için yapılmaması ve insan kaynakları departmanlarının konuya gereken hassasiyeti göstermemesi düşündürücü bir husustur.

Tablo 3.27: Referans Bilgisi İsteme Frekans Dağılımı**REFERANS**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	evet	25	35,7	35,7	35,7
	hayır	45	64,3	64,3	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Tüm bu veriler ışığında ankete katılan işletmelerin tam anlamıyla uzmanlığa dayalı bir personel seçim süreçleri olmadığı, insan kaynakları süreçlerine hâkim uzmanlar tarafından işe alım prosedürlerinin uygulanmadığı, aile şirketlerinin genel özelliği olan şirket sahibinin diğer konularda olduğu gibi işe alım konusunda da tek yetkiye sahip olduğu görülmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada denizcilik sektöründe faaliyet gösteren aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyleri, çalışanların algıları ile işletmelerin uyguladıkları personel işe alım süreçleri ve yöntemleri üzerinde durulmuştur. Türkiye’de denizcilik sektöründe özellikle de en önemli ekonomik girdiye sahip olan deniz taşımacılığı alanında faaliyet gösteren şirketler genellikle armatör şirketleri olup, aile şirketi özelliğini taşımaktadırlar. Bu yüzden aile işletmelerinin genel olarak taşıdığı tüm yönetsel ve organizasyonel sorunlar bu şirketler için de geçerli olmaktadır.

Günümüz işletmelerinin en önemli ve büyük sorunu olan kurumsallaşmanın her alanda olduğu gibi personel seçim süreci içerisinde de irdelenmesi ve hayata geçirilmesi gerekmektedir.

Araştırma bulgularına göre çalışanların işletme yönetimi açısından en önemli gördüğü faktörlerden biri, uzmanlığa dayalı bir personel işe alım sisteminin gerekliliği ve personel seçiminin işletme açısından hayati önem arz ettiğidir. Çalışanlar özellikle yazılı hale getirilmiş plan ve prosedürlerin varlığının, şirket içi raporlama sisteminin öneminin ve birimler arasında iyi ve etkin bir iletişimin gerekliliğinin altını çizmişlerdir. Ancak bunun yanı sıra, objektif olmayan ücret, prim ve ödül sistemleri, yönetim kurulunda aile dışı üyelerin bulunması ve aile içi üyelerle aile dışı çalışanların yetki ve sorumluluklarındaki denklikler konusunda çalışanlar çekimser kalmışlardır.

Araştırma ile kıdemin, çalışanların işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerini algılamalarında önemli bir etken olduğu görülmüştür. Kurum kültürünün önemi, işletmede işlerin ve çalışan ilişkilerinin hangi çerçevede yürütüldüğü ve kararların hangi ilkelere dayanılarak verildiğinin analizinin, kurumsallaşma açısından önemli olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Kurumsallaşmanın önemini bildiklerini ve kurumsallaşma sürecinde olduklarını söyleyen işletmelerin, personel işe alımlarında en önemli basamaklardan olan, işe en uygun adayı belirleyebilmek için birbirini tamamlayıcı nitelikte olan başvuru formu doldurtma, referans bilgisine başvurma, işe ve işletmeye uygunluğunu

ölçme açısından psikoteknik testler uygulama gibi önemli fonksiyonlara gerektiği kadar önem verilmediği görülmüştür.

Personel işe alım süreçlerinde ise insan kaynakları uzmanlarının yeterli derecede kullanılmaması ya da bulunmaması beraberinde, uzmanlığa dayalı bir seçim sürecinin uygulanamayışını ve dolayısıyla her birimde işin uzman kadrolar tarafından yapılamaması, iş tanımlarının uygulamayı yansıtamaması, çalışanına gerekli bilgilendirmenin işe alım sonrasında yeterli derecede yapılamaması gibi sonuçları ortaya çıkarmıştır. Bu durumda, yeni işe başlayanların hem adaptasyon süreleri uzayacak, hem kurum kültürünün oluşma ve kabullenme süreci sekteye uğrayacak, hem de orta ve uzun vadede işten ayrılma oranının artması ve dolayısıyla da maliyetlerin artmasına neden olacaktır.

İnsan kaynağını bulma, işe uygun adayın işletmeye başvurmasını sağlamaktır. İnsan kaynakları seçim sürecinin en önemli bölümü aday havuzu oluşturmakla başlar. Aday havuzu oluşturma, insan kaynakları seçim sürecinin etkinliğini doğrudan belirleyen bir değişkendir. Bu süreç sonucunda istenilen niteliklere sahip belirlenen sayıda adaya ulaşılamamışsa, bu adaylar arasından yapılacak bir seçim sağlıklı bir seçim olmayacaktır.

Kurumsallaşmaya personel seçim süreci açısından bakıldığında ve günümüz rekabet koşullarında işletmelerin en önemli değerlerinin insan unsuru olduğu göz önüne alındığında, işe alma sürecinin işletmenin ilerlemesinde, ürün ve hizmet kalitesinin artırılmasında, nitelikli çalışanın işletmede kalmasında ve üst düzeyde verimin alınmasında en önemli etkidir.

KAYNAKÇA

Acar Aclan, "Kurumsal Yönetim Derneği Başkanı., Kurumsal Yönetimin Kilit Noktası İnsan", <http://www.ntvmsnbc.com/news/310264.asp>, Kasım 2006

Alayoğlu Nihat, **Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma**, İstanbul: Müsiad Yayınları, 2000

Aldemir M.Ceyhan ve Diğerleri, **Personel Yönetimi**, 2. Baskı, İzmir: Barış Yayınları 1996

Alkan Yeşim, "İşe Alma Süreci ve Kişilik Testleri", <http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=71&SAYI=3>, 22 Eylül 2006

Argüden Yılmaz, "Kurumsal Yönetişim ve İnsan Kaynaklarının Rolü", <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=3865>, 12. Ulusal İnsan Kaynakları Yönetimi Kongresi, Eylül 2006

Baraz Barış, "Yönetim Kurullarının Kurumsal Yönetişim Açısından Krtik Önemi: Eskişehir'de bir Araştırma", Anadolu Üniv. Açıköğretim Fklt., <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/17-04.pdf>, Ekim 2006

Bıyıklıoğlu Burcu, "Personel Seçiminde Testlerin Kullanımı ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", İstanbul: MÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2004
Bingöl Dursun, **Personel Yönetimi**, 3. baskı, İstanbul: Beta Basım, 1997

Byars Lloyd L. and RueLeslie W., **Human Recources Management**, 8th Edition, Boston: Irwin Mc Graw Hill, 2000

Carney Michael, "The Com-Evolution of Institutional Envirements and Organizational Strategies: The Rise of Family Business Groups in The Asean Region", http://www.findarticles.com/p/articles.mi_4339/is_1_23/ai_87782496, 2006

Çalışkur E.Ayşem, **Personel Seçme Mülakatında Değerlendiricinin Kişilik Yapısının Adayı Değerlendirmesine Olan Etkisi**, İstanbul: İÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001 s.5

Çelikten Mustafa, "Neden İş Analizi Yapılmalı", http://sbe.erciyes.edu.tr/dergi/sayi_18/08_celikten.pdf, Ekim 2006

Çığ Gökhan, **İşgören Seçim Sisteminde Mülakatların Önemi**, İstanbul: İÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1993

Çoban Gökhan, "Personel Bulma ve Seçme", http://www.bilgiyonetimi.org/sunular/personel_secimi_dosyalar/frame.htm#slide0037.htm, Kasım 2006

Çolakoglu Mustafa H., “Kobi Rehberi”, http://www.kosgeb.gov.tr/Ekler/Dosyalar/BilgiBankasi/5/Kobi_Rehberi.pdf, 2002, s:1-406

Dedehayır Handan, “Kurum Kültürü ve Performans”, Kaynak Dergisi, <http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=294&SAYI=18>, Nisan-Haziran 2004

Dersler Garry, **Human Resources Management**, 6. Edition, 1994, Business FloridaInt., Univer

Don Harvey and Bruce Bowin Robert, **Human Resources Managemet: An Experiantal Approach**, New Jersey: Prentice Hall, 1996

Erdoğan İlhan, **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerlendirme Teknikleri**, İstanbul: İÜ İşletme Fakültesi Yayını, 1991

Erdoğan İlhan, **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerlendirme Teknikleri**, İstanbul: Küre Ajans, 1991

Göçenoğlu Ceyhun, Girgin K.Zeynep, “Kurumsal Yönetişimin Türkiye’de’ki Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamalarına Olan Etkileri”, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi 4. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi, <http://www.kssd.org/haberler/tobbunivbildiri.doc>, Kasım 2006

Güçlü Nezahat, **Örgüt Kültürü**, Gazi Üniv. Eğitim Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi, s.142-178

Gümüştekin Gülten Eren, “KOBİ Niteliğindeki Aile İşletmelerinin Yönetim ve Organizasyon Sorunları:Kütahya Seramik Sanayi Örneği”, **C.Ü.İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 6, Sayı 1, 2005, s. 46-89

Halis Muhsin, “Durumsallığı Açısından Türk Örgüt Kültüründeki Yönelimler”, Gaziantep Üniv.İ.İ.B.F. Sosyal Bilimler Dergisi, <http://www.manas.kg/pdf/sbd-5-08.pdf>, s.110, Kasım 2006

İbicioğlu Hasan, İşler Didar Büyüker, “İşletmelerde Aile Değerleri Kurumsal Kültür İlişkisine İlişkin Göller Bölgesi İmalat Sektöründe Bir Uygulama”, [http://www.isl.etu.edu.tr/TOBB%20\(E\)/TOBB%20Bildiri/10.%20B5%20Oturum/02.%20Hasan,%20Didar.doc](http://www.isl.etu.edu.tr/TOBB%20(E)/TOBB%20Bildiri/10.%20B5%20Oturum/02.%20Hasan,%20Didar.doc), 16 Eylül 2006

Kaynak Tuğray ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, 2000

Kekezoğlu Evrim, “Personel Seçiminde Mülakat Süreci ve Bir Araştırma”, İstanbul: MÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2004

Kırım Arman, **Aile Şirketlerinin Yönetimi**, İstanbul: 2. baskı, Sistem Yayıncılık, 2001

Koçel Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Beta Yayınları, 2003, s.466

Özdemir Lütfiye, “KOBİlerde Kurumsal Yönetişim Sürecinin Gelişimi:Van İli Örneği”, <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/17-02.pdf>, İnönü Üniversitesi İşletme Bölümü, Kasım 2006

Köse Sevinç ve Diğerleri, “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, **Celal Bayar Ün.v.İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, cilt:7, sayı:1, 2001

Kurt Mustafa, “Geleneksel Organizasyonların Bilgi Toplumunda Dönüşümü-Post Bürokrasi”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=206, Eylül 2006

Mehmet Nail Berzek, **Human Resources Management**, İstanbul: Publication of Marmara University Training and Aid Foundation, 1993

Mucuk İsmet, **Modern İşletmecilik**, İstanbul: Der Yayınları, 1993

Okay Ayla, **Kurum Kimliği**, 2. Baskı Ankara: Media Cat Yayınları, 2000

Ömerci Ebru, “Kurumsallaşma Sürecindeki İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi ve Yaşanan Sorunlar Üzerine Bir Araştırma”, İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Ens. Kamu Yönetimi Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetim Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2005

Özışık Gülruh Gürbüz, **Personel Araştırmaları ve İşgören Seçme Süreci**, İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2002

Özdevecioğlu Mahmut, “ Kamu ve Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Davranışsal Çalışma Koşulları ve Kişilik Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik bir Araştırma”, http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/06_Ozdevecioglu.pdf, Erciyes Ün. İkt. Ve İdari Blm. Faklt. Dergisi, s.19, Aralık, 2002

Özdevecioğlu Mahmut, “Krizin İşletmelerin Yönetimsel ve Örgütsel Yapısı Üzerindeki Olumsuz Etkileri ve Kayseri Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma” http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/05_Ozdevecioglu.pdf#search=%22esnek%20%C3%B6rg%C3%BCt%20yap%C4%B1s%C4%B1%22 , Erciyes Ün. İkt.ve İdr. Blm. Fkl. Dergisi, s.19, Temmuz-Aralık, s:93-114

Özkaya Sibel, “Kurumsallaşma ve ISO 9000 Kalite Yönetim Sisteminin Kurumsallaşmadaki Yeri”, <http://www.dtm.gov.tr/ead/DTDERGI/ozelsayiekim/sibel.htm>, 23 Mayıs 2006

Pont Tony and Pont Gillian, **Interviewing Skills for Managers**, Great Britain, The Bath Press, 1998

Sabuncuoğlu Seyyat, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa: Ezgi Kitabevi, 2000

Sağlam Necdet, “Aile Şirketlerinde Yeniden Yapılanma”, <http://www.eso-es.net/kurumsal/yazi.asp?66>, Mart 2002

Sinangil Handan Kepir, “İşe Alım Süreçleri”,
www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=723, Ekim 2006

Tatari Begüm, Şirketlerin **Toplumla İlişkinde Yükselen Değer: Kurumsal Sosyal Sorumluluk**, İzmir: İzmir Ticaret Odası, Aralık 2003

Ülgen Hayri, Mirze S.Kadri, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul: Literatür Yayınları, Kasım 2004

EKLER

ANKET FORMU

BÖLÜM I

Departman:

Görev:

Cinsiyetiniz

☐ Bayan ☐ Bay

Medeni durumunuz

☐ Evli ☐ Bekar

Yaşınız

☐ 20-30 ☐ 31-40 ☐ 41-50 ☐ 51-60 ☐ 60+

En son mezun olduğunuz okul

☐ Lise ☐ Önlisans ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora

Şu an çalıştığınız şirketteki kademiniz?

☐ 0-2 yıl ☐ 2-4 yıl ☐ 4-6 yıl ☐ 6-8 yıl ☐ 8-10 ☐ 10+

BÖLÜM II.

Lütfen size uygun gelen yalnızca bir kutucuğu işaretleyiniz.

	<u>Tamamen katılıyorum</u>	<u>Katılıyorum</u>	<u>Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum</u>	<u>Katılmıyorum</u>	<u>Kesinlikle Katılmıyorum</u>
1 Birimlerimiz arasında iyi bir işbirliği ve etkin bir iletişim vardır.	☐	☐	☐	☐	☐
2 Personel alımında uzmanlığa dayalı bir seçim ve yerleştirme sistemimiz vardır.	☐	☐	☐	☐	☐
3 Şirketimizin misyon ve vizyonu yazılı olarak belirlenmiş olup, bütün çalışanlarımız tarafından bilinmekte ve benimsenmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
4 Şirketimizde yapılacak olan harcamalar önceden planlanmakta, sermayemiz aile harcamalarına karşı korunmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
5 Şirketimizde bütün faaliyetler yazılı hale getirilmiş plan ve programlar dahilinde gerçekleştirilmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
6 Çalışanlarımızın yetki ve sorumlulukları onların başarı/performans ve kapasitelerine göre belirlenmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐

7 Resmi (biçimsel) bir örgüt yapımız vardır ve bu yapı içerisindeki bütün pozisyonların görev, yetki ve sorumlulukları yazılı halde bulunmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
8 Şirketimizde aile üyesi olan ve olmayan bütün çalışanlar, aynı resmi ve yazılı performans ölçütlerine göre değerlendirilmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
9 Yazılı hale getirilmiş prosedür ve politikalarımız vardır ve çalışma biçimlerimiz ile aldığımız kararlar bunlara çoğunluka uygundur.	☐	☐	☐	☐	☐
10 Üst düzey yönetim kadromuz her fonksiyonel alandaki uzmanlardan oluşur.	☐	☐	☐	☐	☐
11 Şirketimizde ücret, prim gibi tüm ödül ve teşvikler objektif ve sistematik ölçütlere göre verilir.	☐	☐	☐	☐	☐
12 Şirketimizde düzenli olarak aile içi ve dışı çalışanlarımızın beraber katıldığı toplantılar düzenlenmekte, şirket ile ilgili kararlar çoğunlukla bu toplantılarda alınmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
13 Şirketimizde, aynı düzeydeki aile üyesi yöneticilerle aile üyesi olmayan yöneticilerin yetki ve sorumlulukları birbirine denktir.	☐	☐	☐	☐	☐
14 Şirketimizin yönetim kurulunda aile dışından da profesyonel yöneticiler bulunmaktadır ve yönetim kurulu üyeleri denk haklara sahiptir.	☐	☐	☐	☐	☐
15 Şirketimizde çalışan durumda bir iç denetim sistemi bulunmaktadır ve aile üyesi çalışanlar da bu sistem çerçevesinde denetlenirler.	☐	☐	☐	☐	☐
16 Şirketimiz; çalışanlar, kamuoyu, iş yapılan kişi ve kuruluşlar başta olmak üzere, diğer kişi ve kuruluşlarca beğenilen ve güvenilen bir kurumdur.	☐	☐	☐	☐	☐
17 Şirketimizde etkin bir raporlama sistemi mevcuttur ve çalışanlarımız arasındaki raporlama ilişkileri resmi olarak tanımlanmıştır.	☐	☐	☐	☐	☐
18 Şirketimizde iş değerleri her zaman aile değerlerinin önündedir.	☐	☐	☐	☐	☐
19 Şirketimizde kurumsallaşma sürecine yönelik uygulamalar, planlama aşamasından itibaren tüm çalışanların katkılarıyla gerçekleştirilmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
20 Şirketimizde kurumsallaşma sürecine yönelik tüm çalışanların katılımı, planların uygulamaya geçirilmesi ile başlamıştır.	☐	☐	☐	☐	☐
21 Şirketiniz kurumsallaşma planları ve uygulamaları ne kadar zamandır sürdürülmektedir?					
☐ 1 yıldan az	☐ 1-3 yıl	☐ 4-6 yıl	☐ 7-9 yıl	☐ 10-12 yıl	
☐ 13-15 yıl	☐ 15+				

22

Kurumsallaşma; "Bir şirketin kişilerden ziyade kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması, kendisine özgü iş yapma usul ve yöntemlerini oluşturması ve bu sayede diğer şirketlerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi sürecidir."

***Yukarıdaki tanıma göre işletmenizin kurumsallık durumunu nasıl değerlendirebilirsiniz?
Lütfen size en uygun gelen ifadeyi işaretleyiniz.***

- ☐ İşletmemiz yüksek derecede kurumsaldır.
- ☐ İşletmemiz kurumsaldır.
- ☐ İşletmemiz kurumsallaşma yolunda ilerlemektedir.
- ☐ İşletmemiz kurumsal değildir.
- ☐ İşletmemiz kurumsallık kavramından haberdar değil ya da kurumsallık kavramı ile ilgilenmemektedir.

23 ***Lütfen şirketinizin ilk girişimcisi ile olan yakınlık derecenizi tam olarak belirtiniz.***

- ☐ Girişimci ile kan bağı olmayan bir profesyonelim.
- ☐ Şirketimizin ilk girişimcisinin tanıdıkları veya yakınları vasıtasıyla işe alındım.
- ☐ Şirketimizin ilk girişimcisinin akrabasıyım.
- ☐ Diğer:

BÖLÜM II:

01. İşletme yönetimi açısından personel seçimi sizce ne derece önemlidir?

- ☐ Son derece önemsiz
☐ Önemsiz
☐ Ne Önemli Ne Önemsiz
☐ Önemli
☐ Son Derece Önemli

02. İşletmenizde personel ihtiyacı doğduğunda öncelikle başvuru kaynakları hangileridir? (birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

- ☐ Terfi
☐ Nakil
☐ İlan (Gazete/elektronik ortam)
☐ Aracı Kurum
☐ Tavsiyeler
☐ Öğretim Kurumları (staj vb.)
☐ Kendiliğinden Yapılan Başvurular

3. Eğer ilan yoluyla başvuruda bulundaysanız, ilanda pozisyonla ilgili tüm aranan nitelikler belirtilmiş miydi?

- ☐ Evet
☐ Hayır

4. Eğer ilan yoluyla başvuruda bulundaysanız, ilanda işe yönelik olarak adayda bulunması gereken sağlık koşulları belirtilmiş miydi?

- ☐ Evet
☐ Hayır

5. İşe alımınızda pozisyona ilişkin aranan tüm niteliklerin sizde bulunduğuna inanıyor musunuz?

- ☐ Evet
☐ Hayır

6. Mülakatın günü, yeri, saati ve kiminle görüşüleceği hakkında size net bir bilgi verildi mi?

- ☐ Evet
☐ Hayır

7. İlk görüşmeye kim tarafından çağrıldınız?

- ☐ İK Yetkilisi
☐ İK Müdürü
☐ Bölüm Müdürü
☐ Şirket Müdürü
☐ Şirket Sahibi

8. Mülakata girmeden önce uygun bir bekleme ortamı sunuldu mu?

- ☐ Evet
☐ Hayır

9. Mülakat öncesi başvuru formu doldurtuldu mu?

- ☐ Evet
☐ Hayır

10. Başvuru formunda yada mülakat esnasında referans bilgisi istendi mi?

- ☐ Evet
☐ Hayır

11. İşe alım süreci sırasında ilk görüşmeyi kiminle yaptınız?
(Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)

- ☐ İK Yetkilisi
☐ İK Müdürü
☐ Bölüm Müdürü
☐ Şirket Müdürü
☐ Şirket Sahibi

12. İşe alım sürecinde ne tür görüşmelere tabi tutuldunuz?
(Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)

- ☐ Telefonla Mülakat
☐ Birebir Mülakat
☐ Grup Mülakat

13. İşe alım sürecinde ne tür psikoteknik testlerden geçirildiniz?
(Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)

- ☐ Yetenek Testleri
☐ Bilgi Testleri
☐ Kişilik Testleri
☐ Sağlık Testleri

14. İşe alım sürecinde toplam kaç görüşmeye tabi tutuldunuz?

- ☐ 1
☐ 2
☐ 3
☐ 3+

15. İşe alım sürecinizde iş teklifi kim tarafından yapıldı?
(Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)

- ☐ İK Yetkilisi
☐ İK Müdürü
☐ Bölüm Müdürü

☐ Şirket Müdürü

☐ Şirket Sahibi

16. İşe yerleştirildikten sonra, şirketiniz tarafından iş/görev tanımınıza dair yazılı bir doküman verildi mi?

☐ Evet

☐ Hayır

17. İşletmenin çalışma koşulları ve kurum kuralları hakkında gerekli bilgilendirme ne şekilde yapıldı?

☐ Yazılı

☐ Sözlü

☐ Hiçbiri

☐ Herikisi

18. Başvurduğunuz pozisyonla işe alındığınız pozisyon aynı mıydı?

☐ Evet

☐ Hayır

19. İşletmenizde pozisyona ait iş tanımınız, uygulamayı yansıtıyor mu?

☐ Tamamıyla yansıtıyor

☐ Yansıtıyor

☐ Kısmen yansıtıyor

☐ Yansıtıyor

☐ Kesinlikle yansıtıyor