

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM BİLİM DALI

**AİLE ŞİRKETLERİNDE İŞE ALIM SÜRECİ:
İSTANBUL'DA BİR ÖRNEK UYGULAMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan: **Hanife Şule AKTUĞ**

İSTANBUL, 2014

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM BİLİM DALI

**AİLE ŞİRKETLERİNDE İŞE ALIM SÜRECİ:
İSTANBUL'DA BİR ÖRNEK UYGULAMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:

Hanife Şule AKTUĞ

Öğrenci No:

120778027

Danışman:

Yrd. Doç. Dr. Erkut Altındağ

İSTANBUL, 2014

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Aile Şirketlerinde İşe Alım Süreci: İstanbul’da Bir Örnek Uygulama**” başlıklı bu çalışmamın bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamda kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım 10/04/2014

Hanife Şule Aktuğ



T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

10.10.2014

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim* Programı yüksek lisans öğrencilerinden 120778027 numaralı *Hanife Şule AKTUĞ'un* "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Aile Şirketlerinde İşe Alım Süreci:İstanbul'da Bir Örnek Uygulama*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 25.03.2014 tarih ve 2014/08 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (30) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında oyçokluğu/oybirliği ile ~~Kabul/Red veya Düzeltme~~ kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

DANIŞMAN
YRD. DOÇ. DR. ERKUT ALTINDAĞ

ÜYE
PROF. DR. MEHMET FİKRET GEZGİN

ÜYE
YRD. DOÇ. DR. VEDAT ZEKİ YENEN

Adı ve Soyadı : Hanife Şule AKTUĞ
Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Erkut Altındağ
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans, 2014
Alanı : İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim
Anahtar Kelimeler : İnsan Kaynakları, İşe Alım, Aile Şirketi

ÖZ

AİLE ŞİRKETLERİNDE İŞE ALIM SÜRECİ: İSTANBUL'DA BİR ÖRNEK UYGULAMA

Bu çalışmanın temel amacı, aile şirketlerinde işe alım sürecinin incelenmesidir. Aile şirketlerinde işe alım sürecini etkileyen faktörler anket tekniğiyle saptanmaya çalışılmıştır. Araştırma kapsamında personel seçiminde dikkat edilen kriterler, izlenen aşamalar ve dikkat edilen hususlar hakkında bilgiler edinme amaçlanmıştır.

Araştırmanın evrenini aile şirketi olan bir uluslararası nakliyat şirketi oluşturmaktadır. Şirketin 3 ortağı, 2 üst düzey yöneticisi ve 1 orta düzey yöneticisi bulunmaktadır. Ayrıca şirkette 300 çalışan mevcuttur. Araştırma kapsamında 2 üst düzey yönetici, 1 orta düzey yönetici ve 97 çalışanla görüşme yapılmıştır. Çalışmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Anket formlarının oluşturulmasında Kızıloğlu (2012) ve Özdiç (2008) yüksek lisans tezlerinden faydalanılmıştır. Sorular ve soru kalıpları aynen alınmamış, çalışmanın amacına uygun olarak tespit edilmiş ve düzenlemiştir. Araştırmada veri analizi SPSS 16 paket programında yapılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde tanımlayıcı istatistiklerden, faktör analizinden, t testinden ve ANOVA testinden faydalanılmıştır. Araştırma sonucunda şirketin işe alım sürecinde adayı çeşitli faktörlere göre değerlendirdiği ve şirket hakkında detaylı bilgi verdiği tespit edilmiştir.

Name and Surname : Hanife Şule AKTUĞ
Supervisor : Assistant Proffessor Erkut Altındağ
Degree and Date : Master, 2014
Major : Human Resourcesand Organizational Change
Key Words :Human Resources, Recruitment, Family Company

ABSTRACT

RECRUITMENT PROCESS IN FAMILY COMPANIES: A CASE STUDY IN ISTANBUL

The main purpose of this study, is to examine the recruitment process in family businesses. Factors affecting the recruitment process in family businesses determined by the technical survey has been attempted. The scope of the research staff considered in the selection criteria, the stages and cautions aimed to obtain information about the issues.

The universe of study of the family-owned company constitutes an international transport. The company's three partners, two senior executives and mid-level managers are 1. In addition, the company has 300 employees are available. 2 senior executives surveyed, one mid-level managers and 97 interviews were conducted with the employee. In the study, a questionnaire was used as data collection tool. Thesis has been utilized in the creation of the questionnaire Kızıloğlu (2012) and Özdiğer (2008). Questions and question patterns just been taken, for the purposes of the study were identified and organized. In the study, data analysis was conducted in SPSS 16 program. In the analysis of data from descriptive statistics, factor analysis, t test and ANOVA test was utilized. Research results in the recruitment process of the company evaluatescandi dates based on several factor shave been identified that gived etailed information about the company.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ

ABSTRACT

TABLO LİSTESİ.....	iv
ŞEKİL LİSTESİ	vi
KISALTMALAR.....	vii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE İŞE ALIM SÜRECİ

1.1. İNSAN KAYNAKLARI VE PERSONEL KAVRAMLARI.....	3
1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı Ve Amaçları	4
1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişim Süreci	6
1.1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi	8
1.1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütlenmesi	10
1.1.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları	12
1.1.5.1. İnsan Kaynakları Temin ve Seçimi	12
1.1.5.2. Performans Değerlendirme	13
1.1.5.3. Kariyer Yönetimi	13
1.1.5.4. Ücret Yönetimi.....	13
1.1.5.5. Koruma İşlevi (İş Güvenliği ve Çalışan Sağlığı)	14
1.1.5.6. Endüstri İlişkileri (İşçi-İşveren İlişkileri)	14
1.1.5.7. İnsan Kaynakları Yönetimi İçinde Eğitim Fonksiyonu	14
1.1.6. İnsan Kaynakları Yönetimi İlkeleri	15
1.1.6.1. Yeterlik İlkesi.....	15
1.1.6.2. Kariyer İlkesi.....	15
1.1.6.3. İnsancıl Davranış İlkesi.....	15
1.1.6.4. Eşitlik İlkesi	16
1.1.6.5. Güvence İlkesi.....	16
1.1.6.6. Açıklık İlkesi.....	16
1.1.7. Personel Yönetimi Ve İK Yönetimi Karşılaştırması	17
1.1.8. İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Güncel Yaklaşımlar	18

1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE İŞE ALIM	20
1.2.1. İşe Alım Sürecinin Kurumlar Açısından Önemi	20
1.2.2 İşe Alım Sürecinin Aşamaları.....	20
1.2.2.1 Çalışan İhtiyacının Belirlenmesi	20
1.2.2.2 Aday Bulma ve Ön Eleme Aşaması.....	21
1.2.2.3.Çalışan Bulma Teknikleri	21
1.2.2.4.Çalışan Seçme Teknikleri	24
1.2.2.5 Referans Araştırması.....	29
1.2.2.6 İşe Alınma Kararı.....	29
1.2.2.7 Teklif Verme	29
1.2.2.8 Sağlık Kontrolü	30

İKİNCİ BÖLÜM

AİLE ŞİRKETLERİNİN TANIMI VE GENEL YAPISI

2.1. AİLE ŞİRKETİNİN TANIMI	31
2.2. AİLE ŞİRKETLERİNİN TÜRKİYE VE DÜNYADAKİ YERİ VE EKONOMİK AÇIDAN ÖNEMİ	32
2.3. AİLE ŞİRKETLERİNİN TEMEL ÖZELLİKLERİ	33
2.4. AİLE ŞİRKETLERİNİN YAŞAM EVRELERİ	34
2.4.1. Girişimcilik Ve İşe Başlama Dönemi	35
2.4.2. Büyüme Ve Gelişme Dönemi	35
2.4.3. Mülkiyet Genişlemesi	36
2.4.4. Doyum Aşaması.....	36
2.4.5. Eski Başarıları Bekleme	37
2.4.6. Sistem Arayışı Ve Profesyonelleşme.....	37
2.4.7. Yeni Kuşaklara Devir	37
2.4.8. Tasfiye Dönemi	38
2.5. AİLE ŞİRKETLERİNİN AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI.....	38
2.5.1. Aile Şirketlerinin Avantajları	38
2.5.1.1. Aile Şirketlerinin Finansal Açıdan Taşıdıkları Avantajlar	39
2.5.1.2. Aile Şirketinin Yönetim Açısından Taşımış Olduğu Avantajlar	39
2.5.1.3. Aile Şirketinin Kurum Kültürü Açısından Taşımış Olduğu Avantajlar	40
2.5.2. Aile Şirketlerinin Dezavantajları	40
2.5.2.1. Aile Şirketlerinin Finansal Açıdan Taşıdığı Dezavantajlar	40
2.5.2.2. Aile Şirketlerinin Yönetimsel Açıdan Taşıdığı Dezavantajlar.....	40
2.5.2.3. Aile Şirketlerinin Örgüt Kültürü Açısından Taşıdığı Dezavantajlar	41
2.5.3. Aile Şirketlerinde Kadınların Rolü	41
2.6. NEPOTİZM.....	42

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AİLE ŞİRKETLERİNDE İŞE ALIM SÜRECİ: İSTANBUL'DA BİR NAKLIYE AİLE ŞİRKETİ İŞE ALIM SÜRECİ UYGULAMA SÜRECİ

3.1. ÇALIŞMANIN AMACI.....	44
3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM	44
3.3. VERİ TOPLAMA ARACI	44
3.4. VERİ ANALİZİ.....	44
3.5. BULGULAR VE YORUM	45
3.5.1. Genel Bilgilere İlişkin Bulgular.....	45
3.5.2. Personel Seçimi ve İzlenen Aşamalara İlişkin Hususlar	47
3.5.2.1. Personel Seçiminde Kullanılan Teknikler.....	48
3.5.2.2. Personel Seçiminde İzlenen Aşamalar	49
3.5.2.3. İşletmede Yeni Personel Temini	49
3.5.2.4. Personel Temininde Dikkat Edilen Kriterler	50
3.5.2.5. Personel İhtiyacının Karşılandığı Kaynaklar	51
3.5.2.6. İstenilen Nitelikte Eleman Bulmak İçin Uygulanan Tedbirler	51
3.5.3. Personel Seçiminde Dikkat Edilen Hususlara İlişkin Bulgular	52
SONUÇ	62
KAYNAKÇA.....	67
EKLER	73
ÖZGEÇMİŞ	76

TABLO LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1. Girdiler (5M) ve Çıktılar	3
Tablo 2. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetimi Arasındaki Farklar	18
Tablo 3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihi	19
Tablo 4. Araştırmaya Katılan Aile Şirketinde Çalışan Aile Üyesi Cinsiyet Dağılımı .	42
Tablo 5. Çalıştığı Departmana İlişkin Bulgular	45
Tablo 6.Çalışma Statüsüne İlişkin Bulgular	45
Tablo 7.Yaş Durumuna İlişkin Bulgular	46
Tablo 8. Cinsiyete İlişkin Bulgular	46
Tablo 9. Eğitim Durumuna İlişkin Bulgular.....	46
Tablo 10. Toplam Çalışma Süresine İlişkin Bulgular	47
Tablo 11. Bu İşyerinde Çalışma Süresine İlişkin Bulgular	47
Tablo 12. Personel Seçiminde Yapılan Ön Çalışmalara İlişkin Bulgular	47
Tablo 13.Personel Seçiminde Kullanılan Tekniklere İlişkin Bulgular.....	48
Tablo 14. Personel Seçiminde İzlenen Aşamalara İlişkin Hususlar	49
Tablo 15. İşletmede Yeni Personel Teminine İlişkin Bulgular	49
Tablo 16. Personel Temininde Dikkat Edilen Kriterlere İlişkin Bulgular.....	50
Tablo 17. Personel İhtiyacının Karşılandığı Kaynaklara İlişkin Bulgular	51
Tablo 18. İstenilen Nitelikte Eleman Bulmak İçin Uygulanan Tedbirlere İlişkin Bulgular	51
Tablo 19. Personel Seçiminde Dikkat Edilen Hususlara İlişkin Bulgular.....	52
Tablo 20. Personel Seçiminde Dikkat Edilen Hususlarla İlgili Soruların Güvenilirlik Testi	54
Tablo 21. Faktör Analizi Ön Test Sonuçları	54
Tablo 22. Faktör Analizi.....	55
Tablo 23. Çalışılan Bölüm ve İşe Alım Algısı İlişkisi ANOVA testi	56
Tablo 24. Yaş ve İşe Alım Algısı İlişkisi ANOVA testi	57

Tablo 25. Cinsiyet ve İşe Alım Algısı İlişkisi t testi	58
Tablo 26. Eğitim Durumu ve İşe Alım Algısı İlişkisi ANOVA testi	59
Tablo 27. Toplam Çalışma Süresi ve İşe Alım Algısı İlişkisi ANOVA testi.....	60
Tablo 28. Bu İşyerinde Çalışma Süresi ve İşe Alım Algısı İlişkisi ANOVA testi.....	61

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1. Büyük İşletmede İnsan Kaynakları Bölümünün Örgütlenmesi.....	11
---	----

KISALTMALAR

İK	İnsan Kaynakları
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
vd	Ve Diğerleri

GİRİŞ

Çalışma Konusunun Seçimi: Şirketlerin en önemli kaynağı insan sermayesidir. İnsan sermayesinin en iyi şekilde seçilmesi ve şirket için en iyi pozisyonda çalışması şirketin karlılığını arttıracaktır. Şirketler için önemli olan husus, işe alım sürecinde, şirket için en faydalı olabilecek kişiyi seçmektir. Her şirketin işe alım süreci farklılık göstermektedir. Bununla beraber özellikle aile şirketlerinde işe alım süreci diğer şirketlerden daha farklı işleyebilmektedir. Aile fertlerinin işe alınması ve dışarıdan işgücü alınmaması gibi durumlar mümkün olabilmektedir. Ancak bu durum kurumsallaşmış şirketlerde biraz daha farklılaşmaktadır. Bu çalışmada kurumsallaşmış olan bir aile şirketinde işe alım süreci incelenmiştir.

Çalışmanın Amacı: Bu çalışmanın amacı kurumsallaşmış olan aile şirketinde işe alım sürecinin araştırılmasıdır. Aile değerlerinin, iş değerlerinin üstüne çıkarak adamına göre iş prensibinin uygulamaya konulması aile şirketlerinin gelecek dönemde yetersiz bir yönetim yaklaşımı, şirketin yeterli olmayan yöneticilerin eline geçmesi ve adam kayırma yani nepotizm aile şirketlerinin diğer dezavantajları arasında gösterilmektedir. Bu dezavantajı ortadan kaldırmak için ise aile şirketinin iyi bir iş alım sürecine sahip olması gerekmektedir.

Çalışmanın Önemi: Aile şirketlerinde özellikle idari yapı kapsamında görevlerini yerine getiren çalışanlar aile üyelerinden ve diğer akrabalarından seçilmektedir. Aile şirketlerinde işe alım süresinde ve personel seçimlerinde aile üyelerine ve yakın akrabalıklara diğer kişilere oranla öncelik tanınmakla birlikte aynı zamanda deneyim ve bilgi birikimi ikinci plana olmaktadır. Bu durum aile şirketlerinde profesyonelleşmenin önüne geçmektedir. Aile şirketlerinde işe alım sürecinin incelenmesi ve bu konuda önerilerde bulunulması, aile şirketlerinin işe alım stratejilerinin belirlenmesinde önemlidir.

Çalışmanın Planı: Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde insan kaynakları yönetimi ve işe alım sürecine ilişkin teorik bilgi verilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde aile şirketlerine ilişkin teorik bilgi sunulmuştur. Çalışmanın son bölümünde ise kurumsallaşmış bir aile şirketinde işe alım süreci incelenmiştir. İnceleme anket formu ile yapılmıştır. Elde edilen anketler SPSS 16 paket programıyla çözümlenmiş ve değerlendirilmiştir.

Kullanılan Metod ve Teknikler: Bu çalışmada öncelikle yerli ve yabancı kaynaklar incelenerek literatür taraması yapılmıştır. Çalışmanın ilerleyen bölümünde ise konuya ilişkin anket formu hazırlanmış ve uygulama yapılmıştır. Anket formu seçilen aile şirketine uygulanmış ve elde edilen veriler SPSS 16 paket programında çözümlenmiştir. Veri çözümlemesinde frekans, yüzde gibi tanımlayıcı istatistiklerinin yanı sıra varyans testleri de kullanılmıştır.

İşe Alım Anketi: Çalışmada kullanılan işe alım anketi Kızıloğlu (2012) ve Özdiñç (2008) yüksek lisans tezlerinden faydalanılarak oluşturulmuştur. İlgili sorular aynen alınmamış, çalışmanın amacına uygun olarak tespit edilmiş ve düzenlemiştir.

Karşılaşılan Zorluklar ve Sınırlamalar: Araştırma hazırlanan anket formu ve seçilen aile şirketi ile sınırlıdır. Çalışma kapsamında yapılan saha araştırması sırasında, katılımcıların anketi cevaplamada isteksiz oldukları görülmüştür. Gelecekte yapılan araştırmalar için daha geniş bir örneklem kitlesi seçilmesi ve anketlerin uygulanmadan önce çalışanlara detaylı olarak açıklanması akademisyenlere öneri olarak sunulmaktadır.

Varsayımlar: Araştırmanın varsayımları şu şekildedir:

Aile şirketlerinde işe alım sürecince, aile üyelerine öncelik verilmektedir.

Aile şirketlerinde işe alım sürecince, kapsamlı başvuru süreci mevcuttur.

Aile şirketlerinin kurumsallaşma sürecinde işe alım aşaması oldukça önemlidir.

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE İŞE ALIM SÜRECİ

1.1 İNSAN KAYNAKLARI VE PERSONEL KAVRAMLARI

Günümüzde insan kaynakları kavramı, örgütlerin hizmet ve mal üretmek için kullandıkları esas kaynaklardan bir tanesi olan insan kavramını ifade eder. Bir başka deyişle insan unsurunu üretim sürecinin mutlak kriteri şeklinde de ifade etmek mümkündür.

İşletme içinde çoğunlukla 5M olarak adlandırılan girdilerden bahsedilir ve bunlar içinde insan girdisinin önemi diğer girdiler arasında daha değişik bir değere ve konuma sahiptir.

Bu girdiler içinde bulunan insan kaynağının konumu diğer kaynaklardan herhangi birisiyle doldurulamaz. Çünkü insan başka bütün kaynakları temin eder, planlar, yönetir, organize eder, çalışır ve dolayısıyla girdilerin tamamına hâkimdir. İnsan gücünün işletmede olmadığı varsayımı yapılırsa, geriye yalnızca taş, demir ve toprak yığını kalacaktır.

Tablo 1. Girdiler (5M) ve Çıktılar

Girdiler (5M)	Çıktılar
Machine (Makine)	Mal ve Hizmet
Money (Kapital)	Bireysel Tatmin
Material (Malzeme)	Örgütsel Tatmin
Management (Yönetim)	Toplumsal Tatmin
Man (İnsan)	Bilgi

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi, İstanbul, 2000, s.2.

5M içerisinde insan kaynakları, diğer girdilerin içinde en değerli kaynak şeklinde ifade edilebilir.

İnsan kaynakları aşağıda belirtilen iki ana felsefe temeline dayanmaktadır. Bunlar (Palmer ve Winters, 1993:25):

1. “İşletmenin hedefleri yönünde insan gücünün verimli bir biçimde kullanılması,
2. Çalışan ihtiyaçlarının karşılanması ve gelişmelerinin gerçekleştirilmesi.”

Bahsi geçen yaklaşım bakımından incelendiğinde, insan kaynakları: bir taraftan insanın işletme içerisinde yüksek performans ile çalışmasını, başka bir taraftan da çalışanların hayat kalitesini arttırmayı amaç edinmektedir. Bu yaklaşım, insanı üretim sürecinin bir kısmı olarak niteleyen klasik yaklaşımdan farklılaştırmakta, aksine tatmin ve mutlu olmuş bir insanın verimli olabileceği anlayışını benimsemektedir.

İşletme içindeki en önemli olan insan unsuru aynı zamanda personel kavramını da ortaya çıkarmıştır. Genel olarak personel, örgüt içindeki tüm beşeri kaynakları dolayısıyla görevleri her ne olursa olsun örgüt faaliyetleri içerisinde bulunan tüm insanları ifade eder. İşletme içinde yer alan insanlar gerçekleştirdikleri işin özelliği önemsenmeden personel kavramı ile ifade edilebilir. Fakat örgüt kapsamında yaptıkları işler bakımından ele alındığında personel dört ana gruba ayrılabilir. Bunlar (Bingöl, 1990):

1. “Yönetici personel
2. Büro personeli
3. Teknik personel
4. İşçiler”

1.1.1 İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı Ve Amaçları

Bir şirkette insan kaynakları yönetimi, çalışanların performanslarını arttırmak için biçim kazandırılmış eylemlerin tamamıdır. Bir başka ifade ile kurumsal amaçlara ulaşabilmek adına şirketteki insan kaynaklarını en etkin şekilde faaliyete geçirecek eylemleri yürütmekten ve düzenlemekten sorumlu olan birimdir. Bu tanımların kapsamında insan kaynakları yönetimi; iş yaşamına dair olarak tüm süreçlerde rol alan doğru nitelikte ve sayıda çalışanın planlanmasından beri, oryantasyon, eğitim, sağlık, işe girme, güvenlik yönetimi ve kariyer yönetimi, ücret ve performans yönetimi, çalışma ilişkilerinin düzene sokulması gibi eylem ve işlevleri kapsayan bir yönetim fonksiyonu şeklinde karşılaşılmaktadır (Gürüz ve Yaylacı 2007:23).

Global dünyada insan kaynakları yönetimi stratejik ve geniş kapsamda, çalışan bireylerin organizasyonun sahibi olduğu en mühim değer olarak değerlendirilen, organizasyonun verimliliğini yükseltmeyi ve çalışan bireylerin ihtiyaçlarını karşılamayı amaçlayan bir uygulama alanı ve bilim olarak tanımlanabilir (Selamoğlu 1999:21).

Organizasyon için gerekli olan en etkin işgücünü bulmak, gelişimini sağlamak ve bunun devamlılığını getirmek koşuluyla ortaya çıkan eylemlerin tamamı insan kaynakları yönetimi olarak açıklanmaktadır. Bu çerçevede günümüz insan kaynakları yönetiminin üç farklı alanda yapıldığından söz edilmektedir. İlk olarak, artık tüm fonksiyonel departmanlardaki ve tüm hiyerarşik yapılanmalardaki yöneticiler, bir nevi insan kaynağı yönetici olarak da görülmektedir. Bu noktada anlatılmak istenilen durum; her bir yöneticinin astlarının gelişimi ve iş tatminleri ile yakından ilgilenmesidir. Örneğin değişik hiyerarşide yer alan yöneticiler astlarına dair araştırmalarda bulunmakta, performansını değerlendirmekte, kariyerlerini planlamakta ve katılıma teşviki sağlayacak tutumlar geliştirmektedirler (Sabuncuoğlu 2000:2).

İnsan faktörünün bu seviyede önemli duruma gelmesi, aynı amacı gerçekleştirmek üzere bir araya toplanarak bir örgüt oluşturan işçilerin arasındaki ilişkilerin tekrardan ve farklı bir gözle değerlendirilmesini gerekli kılmıştır. Sonuçta klasik çalışan yaklaşımları ve uygulamaları mevcut işletmeler çalışanların ihtiyaçlarını gidermede yeterli olamamıştır. İnsan kaynakları yönetimi, çalışan yönetimi görevlerini de içeren, ancak bununla kısıtlı kalmayan bir anlayışa sahiptir. Çalışan yönetimi; çalışanlarla işyeri, işyeriyle devlet arasında ve en çok da çalışanlarla alakalı hukuki ve mali işleri içeren bir bölüm niteliğindedir. İnsan kaynakları yönetimi ise çalışan ihtiyaçlarının tespit edilmesi, çalışan ihtiyaçlarına ilişkin ilanların hazırlanması, uygun çalışanın seçilerek, kurum kültürüne oryantasyonun sağlanmasından, çalışanların performans değerlemesi, motivasyonu, çatışmaların çözümü, gruplar ve kişiler arasındaki iletişimin ve ilişkilerin sağlanması, yeniden yapılanma, yönetim organizasyonunun geliştirilmesi, sağlıklı kurumsal iklimin sağlanması, “biz” hissinin kuvvetlendirilmesi, çalışanların eğitimi ve gelişmesine dek pek çok uygulamayı kapsamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi; çalışanların işlerini en etkin ve tatminkar bir şekilde yapabileceği koşulları tespit ederek, bunları şirket başarısına iletilmesini sağlamaktadır. Şirket yönetiminde insan faktörüne duyulan değer arttıkça çalışanların verimi ve gerçekleştirilen işlerin kalitesi de yükseltmektedir. Bu tip bir sisteminin oluşturulabilmesi amacıyla insana saygının asıl olması ve önce insan görüşünün benimsenmesi zorunludur (Fındıkçı 2003:12-13).

Barutçugil'e göre, insan kaynakları yönetimi, bir organizasyon kapsamında yüksek performanslı işgücünün elde edilmesi, geliştirilmesi, motivasyonunun kazanılması ve elde tutulması amacıyla gerçekleştirilen bütün faaliyetlerin yönetimidir. Aynı şekilde Barutçugil insan kaynakları yönetimini genel bir tanımla şu şekilde ifade etmiştir: “insan kaynakları yönetimi, en geniş anlamıyla bir işletmenin en değerli varlığının, bunun anlamı orada çalışan personelin, etkin yönetimi için geliştirilen stratejik ve tutarlı bir yaklaşım olarak tarif edilebilir.” (Barutçugil2004:32).

İnsan kaynakları yönetimi, işletmenin insan kaynakları ihtiyaçlarının değerlendirmeden geçirildiği, insan kaynakları ihtiyaçlarının karşılandığı, işe alınana çalışandan en iyi şekilde verim sağlanabilmesi için gerekli çalışma ortamı ve teşvikin sağlandığı bir süreç niteliğinde olup, şirketin diğer fonksiyonlarından olan finans, üretim ve pazarlama gibi örgüt hedeflerinin gerçekleştirilmesine katkıda bulunan bir işletme fonksiyonudur (Opçin1999:55).

İnsan kaynakları yönetimi genel anlamda, insanı ana hedef olarak kabullenip, kişi-örgüt arasındaki ilişkiyi düzenleyen bir gereç şeklinde ifade edilmektedir. Şirket, çalışan ile yönetim arasında birleştirici bir eylem şeklinde tanımlanması, insan kaynakları yönetiminin iki esas felsefe üzerine kurulu olduğunu ortaya koymaktadır (Palmer ve Winters1993:25):

1. “Çalışan gereksinimlerinin karşılanması ve gelişimlerinin gerçekleştirilmesi
2. Şirketin hedefi yönünde insan gücünün verimli bir şekilde kullanılması.”

Birincisi, çalışanların ihtiyaçlarının giderilmesini ve mesleki açıdan gelişmesini sağlamak ikincisi ise, insan kaynakları faaliyetlerinin hedefleri çerçevesinde en verimli biçimde kullanmaktır. Bu anlayış, insanı bir neci makine olarak algılayan klasik yönetim varsayımı dışında, iş tatminine ulaşmış mutlu bir kişinin verimlilik düzeyinin yüksek olabileceğini açıklamaktadır. Bu anlamda, işletme stratejisi ile ilişkili eylemler, insan gücünü rekabette bir avantaj elde etme anlayışı, istihdam politikaları, hedef ve amaçlar konusunda planlama ve hedeflere varmada işletmenin etkin hale getirilmesi insan kaynakları yönetiminin faktörlerini oluşturmaktadır (Şenkal 1999:196).

1.1.2 İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişim Süreci

1970’li senelerden bu yana insan kaynakları yönetimi (İKY) kavramı literatürde yer almaya başlamıştır. İKY bu dönemden sonra yoğun bir biçimde değişim ve gelişim süreci

geçirmiştir. Gelişim süreci boyunca varlığını sürdüren bir disiplin olan İKY'nin, literatürde değişik tanımları yer almaktadır (Gök 2006:20).

Geçiş sürecinde olan ve yeni gelişim gösteren İKY kavramı bu yüzden genel anlamı itibariyle kabul gören bir tanımının yapılması oldukça güçtür. Bilhassa da geçiş süreci içinde yer alan bilim dallarında ortak bir terminoloji dilinin olmaması, tanım yapmayı daha da güçleştirmektedir (Aykaç 1999:27).

Örgütlerin çevresinde ve içlerinde ortaya çıkan bazı farklılıklar, çalışan yönetimi ile ilgili sorunlarda klasik çalışan yönetimi kavramlarının yeterli olmaması, insan kaynakları yönetimi adı altında yeni bir kavramının ortaya çıkmasına sebep olmaktadır (Baysal 1993:64).

Bu bağlamda, insan kaynakları yönetimi, çalışan yönetimi varsayımına türlü yenilikler getirmektedir. Çalışan yönetimi aşamasında, çalışanla ilişkileri geliştirmeyi amaç edinene ve işbirliğine dayalı, problem çözümünde çalışanların katılımına destek olan, değerlerde müşteri ve çalışana odaklanan bir yaklaşım ortaya çıkmaktadır. Bu dönüşümle beraber, endüstri ilişkileri fonksiyonları ve klasik çalışan yönetimi ile kıyaslandığında, insan kaynakları yönetiminin örgüt politikaları açısından stratejik bir faktör olduğu görülmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, bu konuda klasik çalışan-işveren ilişkilerindeki çalışan yönetiminden değişik olarak işgücünü sadece bir maliyet olarak nitelendirmemekte ve işgücünü, değerlendirilmesi şart olan önemli bir yatırım faktörü ve bir kaynak olarak kabul etmektedir.

1980'li senelerde insan kaynakları yönetimi kavramı daha önce yapılan tanımlamalara yeni bir anlam ilave edilmeden sadece çalışan yönetimi kavramı yerine kullanılsa dahi insan unsurunun şirketin en önemli kaynaklarından bir tanesi olarak nitelendirilmesi anlayışının ağırlık kazanması sonucunda çalışan yönetiminin modern bir biçimi olarak değerlendirilmiştir (Okur, 2002:5).

Mevcut durumda en alt kademedan en üst kademeye kadar kalitenin yaygın duruma getirilmesi anlayışını savunan öğrenen organizasyonlar ve toplam kalite anlayışları ile şirketlerde insan unsuru daha fazla ön planda olmaya başlamıştır. Çalışan bölümleri adlarını zaman içinde insan kaynakları departmanı şeklinde değiştirmişler fakat çalışana dair özlük işlemlerinden kısa bir süre daha kendilerini soyutlayamamışlardır. Bununla birlikte fonksiyonlarının arasına kariyer yönetimi, performans değerlendirme, ödüllendirme gibi yeni oluşan kavramlar ortaya çıkmaya başlamış ve insan kavramının önemi zaman geçtikçe artarken, doğru iş için doğru kişinin tercih edilmesi insan kaynakları bölümünün öncelikli görevlerinden

bir tanesi olmaya başlamıştır. Şirket kapsamındaki çalışana gerçekleştirilen yatırımın gerçekte şirketin amaçlarını başarması noktasında üretkenliğini ve etkinliğini arttırdığını fark eden şirketler, eğitime odaklanmaya başlamışlardır. Zaman geçtikçe kimi büyük çaplı şirketlerde eğitim departmanı kendi içerisinde gelişim göstererek insan kaynakları departmanından ayrılmıştır. Son yıllarda artık birçok şirket, rekabet piyasasında geride kalmamak amacıyla insanın yönetilmesi gerekli olan bir kaynaktan çok yatırım yapılması gerekli olan bir sermaye faktörü olarak görmeye başlamış ve bu fikir insan kaynakları yönetiminin şirketlerin en önemli departmanlarından birisi konumuna geldiğinin en iyi göstergesi olmuştur (Erik,2013).

1.1.3 İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi

Yönetim herhangi bir hedefe ulaşmak için gerçekleştirilen eylemlerin ve işlerin tamamına denilmektedir. Her şeyden önce yönetim, bir faaliyet ve iş sürecidir.

20. yüzyılın son çeyreğinde, insan kaynakları yönetimi benimsenen bir yönetim yaklaşımı olmuştur. İlk başlarda insan kaynakları yönetimi, çalışan yönetiminin yeni bir modeli, modernleşmesi ve muhasebe alanının daraltılmış şekli olarak algılanmış ve de yorumlanmıştır (Açıkalın 2000:34).

İnsan kaynakları yönetiminin asıl amacı insan gücünü en etkin ve en verimli biçimde çalıştırmaktır. Pazarlamadan üretime kadar şirkette gerçekleştirilen tüm işlerin verimliliği ve etkililiği çalışanın nitelik ve niceliğine bağlıdır. Bu nedenle işlerin yürütülmesinde gereksinim hissedilen çalışanın işe alınmasından çıkarılmasına insan kaynakları yönetimi, çalışan sorunlarının çözümünde etkili yöntem ve teknikleri içeren, tüm bu faaliyetleri kapsama alanına alan bir işlemdir (Sabuncuoğlu 2009:5).

Rekabetin olduğu bir ortamda, bir organizasyonun başarıyı yakalayabilmesi ve bu başarıyı sürdürebilmesi örgütte çalışanların verimliliği kadar örgütün yönetiminden, çalışma arkadaşlarından, ödül sisteminden ve gerçekleştirdikleri işten duydukları doyumla da bağlantılı olmaktadır. Örgütün etkililiği ve etkinliği iki esas kavramla açıklanmakta ve değerlendirilmektedir. Bu kavramlar, uzun ve kısa vadede çalışanların tatmini ve verimliliğidir. Günümüzde amaçlarına ulaşmaya çaba sarf eden tüm örgütlerde hem çalışanların verimliliği hem de tatmini büyük oranda insan kaynakları yönetimi işlevinin başarısından etkilenmektedir (Yüksel 2007:6).

İnsan kaynaklarının sağladığı verimlilik artışları nedeniyle oldukça önemli bir konumdadır. İşgücü saatine denk gelmekte olan üretim miktarı şeklinde tanımlanan çalışma verimliliğinin yükseliş göstermesi, bu bölümde görülen maliyetlerin yükselmesi beraberinde oldukça önemli olmaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin odak noktası insan unsuru olduğu için; insan kaynakları yönetimi çalışanın işe alımından işten ayrılmasına kadar olan tüm bağlantılarını düzenleyen bir içerik sahibidir. Asıl olarak insan kaynaklarının zemininde yer alan felsefe; rekabette öne geçme yolunun, insanlarla ilişkili olması fikridir (Ergin 2002:17).

Bir şirkete insan kaynakları yönetiminin sağlayacağı katkılar şu şekilde sıralanabilir (Sabuncuoğlu 2009:5):

1. “İnsan kaynakları yönetimi, şirkete devamlı olarak gelişim olanakları sağlar.
2. İnsan kaynaklarını bilinçli şekilde yönetmek şirket için bir karlılık ve yatırım getirir.
3. İnsan kaynakları yönetimi birçok kaygıdan uzaklaşarak devamlı başarıya yönelik ve değişime açık insanlar eğitilmesine yardımcı olur.
4. Çalışanın iş sağlığı ve iş güvenliği gibi gereksinimlerinin korunmasına katkı sağlar.”

Bir işletmen rakipleri karşısında elde edebileceği, en avantajlı rekabet üstünlüğünü kazanabilecek insan faktörünün yönetimi, insan kaynakları ile ilişkilidir. Bununla birlikte makineye, sermayeye veya malzemeye sahip olunabilir.

Çalışma hayatının niteliğini arttırmak ve verimliliği yükseltmek gibi amaçlara sahip olan insan kaynakları yönetimi açısından bu amaçlara ulaşılması, insanın bir üretim unsuru olarak gereksinim ve beklentilerinin değerlendirilmesi ile gerçekleştirilebilmektedir. Günümüzde bir şirketin maddi kaynakları ne derece sağlam olursa olsun, şirket gerçekleştirme açısından insan kaynakları gerekli etkinliğe sahip değilse, başarı imkanı düşük düzeyde olacaktır (Argon, vd.2004:10).

1.1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütlenmesi

Global dünyada birçok şirkette favori uygulama olan personel departmanları insan kaynakları departmanı şekline bürünmüştür. Bu uygulama olumlu olmakla beraber, sadece bölüm adı değişikliğinde kalmamasının gerekliliği ve insan kaynakları yönetiminin yeni görevlerini klasik personel yönetimi etkinlikleri ile bütünleştirerek, tekrardan yapılanmaya gitmek gerektiğinden söz edilebilir. Bu yapılanma kapsamında bilhassa göz önünde tutulan alt birimler; sosyal aktiviteler, işe alma, kariyer planlamasını içine alan eğitim birimi, sendika, güvenlik, sağlık gibi koruma görevlerini kapsayan endüstriyel ilişkiler alt birimleri ortaya çıkmaya başlamıştır. Ancak tüm şirketler açısından uygulamaya konulacak bir insan kaynakları örgütlenme modeli önerilmemektedir. Her şirket gereksinimlerinde uygun bir örgütlenme yapısı içine girer (Sabuncuoğlu 2009:12-13).

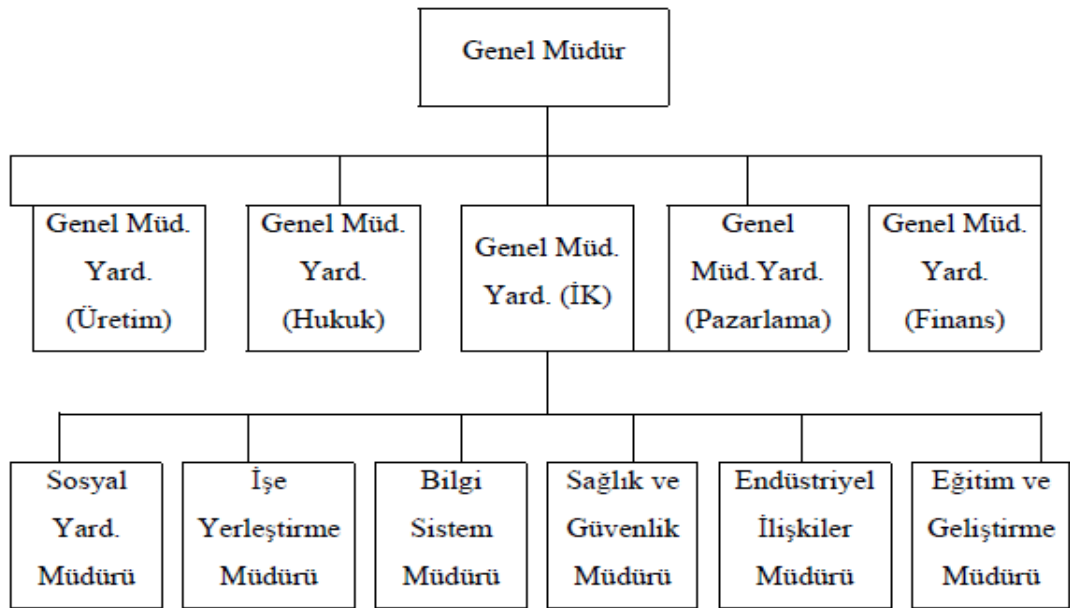
İşletme içinde insan kaynakları yönetiminin görevi özetle, bir yandan mevcut çalışan verimliliklerinin yükseltilmesi ve amaçlarının gerçekleştirilmesi, şirketin insan kaynağı vasıtasıyla elde ettiği hedeflere ulaştırılmasıdır. Bütün bu süreçte, çalışanların mutlu ve uyum içinde olmaları ve kendilerini rahat hissetmeleri amacıyla gerekli önlemlerin alınması, ihtiyaçlarının karşılanması ve bu çalışmalara ek olarak şirkette ortaya çıkan insan kaynakları ihtiyaçlarının tespitinin yapılması ve giderilmesi için çalışmaların belli bir sistematik kapsamında gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Fındıkçı 2003:34).bütün bu bahsedilen çalışmaların hayata geçirilmesi, insan kaynakları yönetiminin şirket içinde temeli sağlam bir yapılanmaya sahip olmasını gerekli kılmaktadır. İnsan kaynakları bölümünün şirket yapısı kapsamındaki yerinin bir başka önemi ise, insan kaynakları departmanının genel anlamda insan faktörüyle ilişkili hadise ve olguları ele almasıdır. Bundan ötürü insan kaynakları departmanı, şirketin diğer bütün birimleriyle yakinen etkileşim ve iletişim içindedir.

Orta ve küçük ölçekli işletmelerin örgütlenme yapılarına bakıldığında; çoğunlukla ya muhasebe departmanı kapsamında küçük bir birim olarak görev yapan yöneticiliği ismi altında bir örgüt yapılanmasına gidildiği veya bağımsız ve küçük bir birim olarak işletme müdürlüğüne bağlı çalışan şefliği şeklinde örgütlendiği görülmektedir. Ancak zamanla şirketin çapı büyüdükçe ve çalışan sayısının artmasıyla bu tip şeflikler çalışan veya insan kaynakları müdürlüğüne dönüşmüş ve çoğunlukla operasyonel faaliyetlerle kısıtlı görevler yapan bir departman izlenimini vermiştir (Sabuncuoğlu 2009:12).

Küçük çaplı işletmelerde faaliyet sahası küçük, çalışan sayısı da az olduğundan daha farklı biçim kazanmış insan kaynakları yönetimi görevleri bulunmamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi görevleri genelde işe alım, yetenekli çalışanı işte kalmasını sağlama kapsamında odaklanmıştır ki, bu görevler de diğer yöneticiler tarafından gerçekleştirilmektedir. Böyle bir durumda çalışan departmanı oluşturmak, şirket açısından gerçekleştirilecek harcamalar nedeniyle lüks olabilir. Ancak sermaye birikimi fazlalaşıp, yeni bölgelere yatırımlar yapılması durumunda şirketin çapı büyüyecek, çalışan sayısı da artacaktır. İnsan kaynakları yönetimi görevleri tek bir kişinin gerçekleştirebileceğinden daha çok olduğunda, birim yöneticisine bağımlı bir departman oluşturulabilmesinin zamanı gelmiş demektir (Geylan 1992:21).

Aşağıda yer alan organizasyon şemasında büyük çaplı bir şirket kapsamında insan kaynaklarının örgütlenmesi yer almaktadır. Verilen bu modelde insan kaynakları departmanı başka ana şirket fonksiyonları olan finans, üretim, pazarlama, hukuk ile eş değer olarak düşünülmüştür.

Şekil 1. Büyük İşletmede İnsan Kaynakları Bölümünün Örgütlenmesi



Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi, İstanbul, 2000, s.14.

1.1.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları

İnsan kaynakları yönetiminin sekiz adet fonksiyonu bulunmaktadır(Sabuncuoğlu 2000:76-77):

1. “İnsan Kaynakları Temin ve Seçimi
2. Performans Değerlendirme
3. Kariyer Yönetimi
4. Ücret Yönetimi
5. Koruma İşlevi (İş Güvenliği ve Çalışan Sağlığı)
6. Endüstri İlişkileri (İşçi-İşveren İlişkileri)
7. İnsan Kaynakları Yönetimi İçinde Eğitim Fonksiyonu”

1.1.5.1. İnsan Kaynakları Temin ve Seçimi

Bir işletmeye yön kazandıran ve onu başarıya taşıyan en önemli faktör insandır. Var olan faktörün işletmenin gerçek gereksinimini giderecek düzeyde ve beceride bulunması ve bu kişiler arasında en yararlı olabileceklerin tercih edilmesi, insan kaynakları yönetiminde tek başına önemli bir husus ya da sorun şeklinde değerlendirilir (Sabuncuoğlu 2000:78).

İnsan kaynakları yönetiminin birinci aşaması insan kaynakları temin ve seçimidir. Çalışanın bulunup işletmeye kazandırılmasından, işletmeye uyum göstermesine dek olan süreci kapsamaktadır. İnsan kaynakları departmanının politikaları yönünde personel seçilebileceği teknikler, dış kaynaklar ve iç kaynaklar şeklinde iki ana başlıkta toplanmaktadır.

İş arayan bireyler açısından önemli olan arzu etkileri niteliğe sahip bir iş bulmaktır. Bu amaçla birçok girişimde bulunurlar. Genellikle gerçekleşmesi zor olan durumlar için gerektiğinden çok vakit harcadıklarından, gerçekleşme olasılığı daha çok olan iş olanaklarından kaçınırlar. Bu durum bireylerin, şirketlerin çalışan alım sistemleri hakkında fazla bilgi sahibi olmamalarından ve iş arama çabalarını sistematik bir biçimde yürütmemelerinden doğmaktadır (Bayraktaroğlu 2008:59).

1.1.5.2. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme, belli bir iş tanımını ve görev çerçevesinde kişinin bu görev ve iş tarifini ne oranda yerine getirdiğinin ve çalışanların tanımlanan işlerini belli bir zaman zarfı içinde ortaya çıkarma düzeyinin belirlenmesidir. Dolayısıyla kişi, çalışmasının getirdiği sonuçlarının getirilerini görür ve bireysel olarak elde ettiği başarısının sonuçlarını değerlendirir. Başka bir yandan işletmenin kişi ile gerçekleştirdiği iş anlaşmasının koşullarının ne derecede gerçek olduğunu, iş tanımındaki standartlara ulaşp ulaşmadığı, kariyer planlamasının ne düzeyde olacağı performans değerlendirmesi aracılığıyla belirlenmiş olacaktır. Bu bilgilerle birlikte yöneticiler kişilerin terfisinde, kariyer planlamasının düzenlenmesine, görevinin değiştirilmesine, ücretinin yükseltilmesine, işinin zenginleştirilmesine gibi kararlara erişebilirler (Bayraktaroğlu 2008:103).

1.1.5.3. Kariyer Yönetimi

Kariyer yönetimi, bir personelin içinde yer aldığı mevkinin farkında olması, kendisi açısından bir sonraki kademede neyin gerçekleşeceğini tahmin etmesi, geleceğini bilmesi, gelişme sürecine uygun hazırlık oluşturması yani kendini geleceğe yönelik olarak hazır hale getirmesi doğrultusunda çok faydalı ve gerekli ve çalışmadır. Kariyer yönetimi açısından kişilerin işe başlamaları esnasında dolduracakları işe alım formu ile ne gerçekleştirmek istedikleri, gelecekte ne tip kabiliyetler kazanmak arzusunda oldukları ne yöne doğru gitmek istedikleri ve buna benzer amaçlar saptanır. Belirlenen amaçlar ve çalışanın işe başladığı departmanın organizasyon şeması ve iş alanına uygun şekilde çalışana belli bir kariyer çizgisi veya kariyer planı oluşturulabilir (Fındıkçı 2003:342-343).

1.1.5.4. Ücret Yönetimi

Ücretler, ekonomik destekler ve maaşlar her düzeydeki çalışana işi cazip görmesini sağlamakta, bu konuda isteklendirmekte ve elde tutma konusunda önemli unsurlardan bir tanesidir.

Ücret saptamanın önemi; çalışanlar, sendikalar, örgütler ve toplum açısından farklılıklar gösterir. Personel bakımından ücret geliri, personelin hem kendisi hem de ailesi açısından gerçekleştirebileceği konfor, refah düzeyi, ekonomik güvenlik ve maddi olanakların düzeyini yükseltmesinde destek olan bir faktördür. İşveren açısından ücret, verilen işi gerçekleştirmenin

bir maliyetidir ve aynı zamanda birçok şirket açısından en önemli maliyet kalemini oluşturmaktadır. Bu nedenle ücret, işverenler tarafından maliyete etki eden en önemli faktörlerden bir tanesidir (Savaş 2005:74-75).

1.1.5.5. Koruma İşlevi (İş Güvenliği ve Çalışan Sağlığı)

İş güvenliği ve çalışan sağlığı kavramı, çalışanın güvenliğinin ve sağlığının işyeri sınırları dâhilinde ve iş sebebiyle ortaya çıkabilecek tehlikelere karşı korunmasını kapsamaktadır. Ancak süreç içerisinde bu tanımlamanın yetersiz kaldığı kanısına varılmıştır. Bilhassa özel hayat kapsamında da ulaşım ve beslenme güvenliği açısından da çalışanın korunmasının gerekliliği üzerinde durulmaya başlanmıştır. Çevrenin koruma altına alınması, sağlıklı bir evde yaşam sürdürebilme hakkı, sosyal güvenlik ve ilk yardım, kentleşme vb. konuları çalışan sağlığı ve iş güvenliği konusu ile bağlanmıştır (Sabuncuoğlu 2009:310).

1.1.5.6. Endüstri İlişkileri (İşçi-İşveren İlişkileri)

Endüstri ilişkileri genel anlamda tüm ücretli personelin iş koşullarını inceleme konusu yapmakta ve işçi ve işveren sendikaları arasında yer alan kişisel bağlantılar, işçi ve işveren sendikaları arasında bulunan toplu bağlantılar ile kamu kurumlarının yaptığı düzenlemeler şeklinde üç eylem planını içine almaktadır. Dolayısıyla toplu sözleşmeler, yasal düzenlemeler ve toplu pazarlıklarla birlikte bireysel hizmet anlaşmaları ve işyerindeki bireysel bağıntılar da endüstri ilişkilerinin kapsama alanına dahil olmaktadır (Gürüz ve Yaylacı 2007: 246).

1.1.5.7. İnsan Kaynakları Yönetimi İçinde Eğitim Fonksiyonu

Eğitim, insan kaynakları yönetiminde bir hayli önemli bir konu konumundadır. İnsanın önemi ve değerinin günümüz toplumlarının vazgeçilmez bir gerçeği şeklinde olduğu, bilgi konusunun da temel ve ana güç sermaye olduğu söylenmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin asıl amaçlarından bir tanesi de eğitim ve geliştirme faaliyetleridir (Fındıkçı 2003:243).

İnsan kaynağından optimum düzeyde faydalanabilmenin aracı eğitimidir. Örgütsel bağlamda insan kaynağının eğitimi, yönetimin modern bir yapıya ulaştırılmasını da en etkin aracı şeklinde nitelendirilmektedir.

1.1.6. İnsan Kaynakları Yönetimi İlkeleri

İnsan kaynakları yönetiminin altı temel ilkesi bulunmaktadır. Bunlar: yeterlilik ilkesi, kariyer ilkesi, insancıl davranış ilkesi, eşitlik ilkesi, güvence ilkesi ve açıklık ilkesi(Dolgun 2010:22-25).

1.1.6.1. Yeterlik İlkesi

Alınan görevleri en doğru şekilde yapabilme kabiliyeti şeklinde tanımlanan yeterlilik, elde edilen başarı karşılığında herhangi bir şeyi hak etme anlamını taşımaktadır (Dolgun 2010:22-25).

Yeterlilik ilkesi, tanımlanan her görev açısından en becerikli çalışanın tercih edilmesidir. Yeterlilik ilkesini ortaya çıkarabilmek amacıyla örgütler, herkesin katılım sağlayabileceği yarışma sınavları gerçekleştirerek konuyla ilgili herkese başvuru yapma olanağı sağlamaktadırlar (Yüksel 2007:22).

1.1.6.2. Kariyer İlkesi

Kariyer kavramı, bir kişinin iş yaşamında erişmek ve sahip olmak arzusunda olacağı uzmanlık ve de iş başarısıdır. İKY'nin, çalışanı yalnızca işe alım sürecinde kabiliyet ve bilgisine göre tercih yapması yetersiz olup bununla birlikte bu kabiliyetli kişileri örgüt içerisinde kaybetmemesi gerekmektedir. Bu nedenler kariyer, bir yandan kişinin bireysel anlamda kendisini alakadar ederken; başka bir yandan da kimlerin yükseleceği, hangi kişilerin yönetsel konumlarda yer alabileceği gibi konulara cevap vermesi açısından da örgütün görev ve ilgi alanı kapsamında yer alır (Yüksel 2007:23).

1.1.6.3. İnsancıl Davranış İlkesi

Herhangi bir kuruluşun takip ettiği insan kaynakları stratejisinde etkinlik ve verimlilik ilkesi maksimum ekonomik çabalara yöneliktir. Bu stratejilerin yalnız başına uzun vadede başarıyı yakalayabilmesi beklentisi içinde olmak yanlış olur. Başarı unsurunun gerçek kilit noktası ekonomik amaçlarla sosyal ve insancıl amaçların birlikte ilişkilendirilmesi kapsamında yer alır. İnsan motivasyonunu sağlayan altı önemli etken şu şekildedir (Sabuncuoğlu 2009:21):

- “Güvenliği sağlamak

- Yönetsel güç kazandırmak
- Yaşam kalitesini arttırmak
- Kişinin kendisini tanımasına destek olmak
- Bağımsız iş ortamı oluşturmak
- Kişiler arasındaki ilişkileri geliştirerek kurumsal bağlılığı yükseltmek”

1.1.6.4. Eşitlik İlkesi

Eşitlik ilkesi, modern anayasalarda sağlanan özgürlük ve ana haklardan önemli ilkelerinden birisi, özgürlük ve hak tanımlamalarına ve uygulamaya konulmasında dil, siyasal düşünce, ırk, din, cinsiyet, felsefi inanç ve mezhep ayrımı yapılmaksızın hiçbir kişiye, sınıfa ya da gruba imtiyaz tanınmamasıdır (Can, vd.2009:28).

İnsan kaynakları stratejilerinin en mühim ilkelerinden bir tanesi olan eşitlik ilkesinin saplanması son derece önemlidir. Çalışanlar arasında ırk, dil, din, inanç, cinsiyet gibi ayrımlar yapmaksızın işe alım sürecinden çıkış sürecinde de eşitlik ilkesi kapsamında yansız ve uygun bir tutum içinde yer alınması gerekmektedir (Sabuncuoğlu 2009:21).

1.1.6.5. Güvence İlkesi

Her çalışan iş yerinden güvence bekler bütün çalışma yaşamını işletmeye endeksleyen bir kişi, bu duruma karşılık olarak hizmet güvenliği bekler; ağır bir hata yapmadığı sürece statüsünü, işini ve bunlara dayalı diğer haklerini yitirmeyeceğinden emin olmak istemektedir. İşini yitirme kaygısı içinde olan bir kişi işinde verimli olamaz. Dolayısıyla çalışana her türlü şüpheden uzak, güven sağlayan iş ortamı oluşturulmalı, geleceğe yönelik ekonomik ve sosyal bakımdan güvenli bir şekilde bakabilmesi gerçekleştirilmeli ve işinde kuşkudan uzak bir çalışma olanağı tanınmalıdır. Bu amaçla çalışanlara verilen haklarla verilen sorumlulukları içine alan el kitapçıkları verilebilir. Çalışan günlük çalışma yaşantısıyla geleceğe dair konularda arzu ettiği güvenceyi bu kitapçık yardımıyla öğrenebilir (Sabuncuoğlu 2009:21-22).

1.1.6.6. Açıklık İlkesi

İnsan kaynakları yönetimi stratejilerinin başarıya ulaşması büyük oranda açıklık ilkesine dayalıdır. Ortaya çıkarılacak stratejinin saptanma sürecinden uygulamaya konulma sürecine dek ve uygulama sonrasında da çalışanın destek ve katkısı bir tek açıklık ilkesi ile

benimsenebilir. Bu nedenle uygulamaya konulacak strateji üzerinde tüm yöneticilere ve tüm çalışanlara bilgi sunulmalıdır (Sabuncuoğlu 2000:19).Açıklık ilkesi kapsamında örgütün insan kaynakları stratejilerinin saptanmasında ve uygulanmasında tüm çalışanların katkı ve desteklerinin varlığı gerekli olmaktadır. En başta üst düzey yöneticiler yer almak üzere tüm çalışanların stratejiler hakkında bilgi sunulması gerekli olmaktadır. Bu bilgi, herkes tarafından anlaşılabilir bir dilde düzenlenmiş yazılı ve sözlü kaynaklarla bilgi sunulmalıdır.

1.1.7.Personel Yönetimi Ve İK Yönetimi Karşılaştırması

Kimi araştırmacılar, personel yönetimi ile İKY arasında herhangi bir fark olup olmadığını, bu kavramların eş anlamlı sözcükler olduğu ileri sürerken, kimileri de bu kavramların kapsam açısından tamamıyla birbirinden farklı olduğunu söylemektedir (Aykaç, 1999:36).

İKY'nin, genel anlamda personel yönetiminden farklı tarafı, kapsam olarak daha geniş ve örgütün insan kaynakları kaynağından tam olarak faydalanmayı amaç edinmektedir. İKY ile personel yönetiminin kimi benzer tarafları da vardır ancak, bu benzer taraflarda dahi yeni ve farklı anlayışları benimseyen İKY, klasik personel yönetiminin modern bir anlamı, değişimci ve yenilikçi bir ifadesidir. İşletmelerde yer alan personel bölümlerinin insan kaynakları şeklinde değiştirilmesi bu duruma örnek teşkil etmektedir.

Tablo 2.'de klasik personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi arasındaki farklılıklar, değişik konular baz alınarak karşılaştırmalı şekilde değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

Tablo 2. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetimi Arasındaki Farklar

KONULAR	PERSONEL YÖNETİMİ	İKY
Çalışma İlkeleri	Muhalefetçi	İş odaklı
Oryantasyon	Zaman zaman tepkisel	Birleşik bir fonksiyon
Organizasyon	Ayrı bir fonksiyon	Yönetim ve çalışanlar
Müşteri	Yönetim	Yönetim ve personel söz sahibi
Değerler	Emir - eşlik uyumu	Müşteri ve Problem odaklı
Uzmanın Rolü	Düzenleyici ve kayıt tutucu	Sorunları anlayıp çözüm üreten
Genel Çıktı	Bölümsel düşünce ve hareket	Örgüt ihtiyaçlarıyla bağımlı değişik insan kaynağı sistemleri

Kaynak: Aytaç, S., 1996, İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Kariyer Anlayışı Ve Bir Uygulama, Doçentlik Tezi., s.11.

1.1.8. İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Güncel Yaklaşımlar

1970 senesinde oluşan İKY, davranış bilimlerinde gerçekleştirilen araştırmalar neticesinde ortaya çıkarılan ve insan faktörünün diğer üretim unsurlarından daha farklı olduğu anlayışına yönelik bir yaklaşımdır. İKY'de; çalışanların, hisleri ile davranış sergileyen canlılar şeklinde ele alınmalarının gerekli olduğu ve bu durumun çalışanlar ve örgüt açısından daha yararlı sonuçlar sunacağı söylenmektedir (Gök 2006: 13).

Tablo 3.'de, İKY'nin gelişim süreci onar senelik dönemler halinde özetlenmiştir.

Tablo 3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihi

TEKNİKLER	İŞVEREN BAKIŞI	TEMEL KRİTER	DÖNEM
Disiplin Sistemleri	Çalışanların ihtiyaçları önemli değildir.	Üretim teknolojileri	1899 öncesi
Güvenlik ve yaratıcılık programları	Çalışanlar güvenliğe ve fırsatlar ihtiyaç duyarlar.	Çalışanların rahatlığı	1900-1910
Zaman ve iş araştırmaları	Çalışanlar yüksek verimlilikle gelen yüksek ücretler isterler.	Görev verimliliği	1910-1920
Psikolojik testler. Danışmanlık programları	Çalışanların kişisel farklılıkları göz önünde bulundurulmalıdır.	Kişisel farklılıklar	1920-1930
İletişim programları	Çalışanların ihtiyaçları tatmin edilmelidir.	Sendikalaşma	1930-1940
Emeklilik ve sağlık gibi ek yararlar	Çalışanlar ekonomik güvenliğe ihtiyaç duyarlar.	Ekonomik güvenlik	1940-1950
Süpervizör eğitimleri	Çalışanlara baskı unsuru az olan bir denetim uygulanmalıdır	İnsan ilişkileri	1950-1960
Katılımcı yönetim teknikleri	Çalışanlar görevleriyle ilgili kararlara katılmak isterler.	Katılım iş kanunları	1960-1970
Görev zenginliği, entegre çalışma takımları	Çalışanlar becerilerine uygun ve kendilerini zorlayacak görevler isterler.	Görevlerin zorluğu ve çalışma hayatının kalitesi	1970-1980
İşten ayrılma eğitimleri	Ekonomik koşullardan dolayı şimdi kaybedenlerin yeni işlere ihtiyaçları vardır.	İşten ayrılmalar	1980-1990
İş ihtiyaçları, eğitim, etik gibi olguları bütünleştirme	Çalışanlar iş ve iş dışı dünyalarını dengelemelidir.	Üretkenlik, kalite, adapte olabilme	1990-2000

Kaynak: Tahiroğlu, F., 2002, Düşünceден Sonuca İnsan Kaynakları, Hayat Yayınları İstanbul, s.22

1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE İŞE ALIM

1.2.1. İşe Alım Sürecinin Kurumlar Açısından Önemi

Çalışanların seçimi ve başka insan kaynakları yönetiminin fonksiyonları bakımından çalışan bulma faaliyeti kritik önemdedir. Bir işletmede bulunan insan kaynaklarının kalitesi, büyük ölçüde çalışan bulma sürecinde ulaşılan başarıya bağlı olmaktadır. Çalışan seçim sürecinde gerekli sayıda ve uygun niteliklere sahip olan adayın bulunamaması, kimi boş görevlerin doldurulamamasına ya da yapılması gereken işin gerektirdiği niteliklere yeterli seviyede sahip olmayan çalışanların işe alınmasına neden olabilir. İşe alımı gerçekleştirilen çalışanın işin istediği özelliklere yeterli seviyede sahip olmaması düşük verimliliğin yanı sıra ücret ve eğitim maliyetlerini, iş kazalarının ve işgücü devrenin artması, motivasyonun dolayısıyla iş tatmininin azalması, işletmenin denetim giderlerinin yükselmesi vb kimi olumsuz durumlara neden olacaktır. Şayet işe alınan adayın özellikleri, işin istediği özelliklere uyum göstermiyorsa bu durumda hatalı çalışan seçimi yapılmıştır (Barutçugil 2004, s.257).

İşletme içinde işe alım sırasında hatalı seçilen çalışan çoğunlukla bir süre sonra işin özellikleri kendisine uymadığı için işten çıkar. Böyle bir durumda işletme, seçme ve bulma hususunda ikinci bir zaman ve maliyet kaybına katlanmak durumunda kalmaktadır (Ceylan, 1992:101).

Çalışan sağlama, iyi yapılacak bir seçimin ilk ve en önemli şartıdır. Bahsedilen iki kavram da birbirleri ile her ne kadar ilişkili olsa da, gerçekleştirilen işler birbirinden tamamen farklı olmaktadır. Başvuru sağlama işlevi, farklı bir deyişle örgütlerin dış çevreyle en fazla iç içe oldukları alanlardan birisidir. Gerçekleştirilen bütün iş, iş ortamının gelecekte birlikte çalışmayı arzu edeceği kişileri saptamak ve bu insanların ilgisini çekmektir (Ergin 2005:41).

1.2.2 İşe Alım Sürecinin Aşamaları

1.2.2.1 Çalışan İhtiyacının Belirlenmesi

Bir işletmenin işgücü talebi; belirlenen örgüt hedeflerini gerçekleştirmek için gereksinim duyulan insan gücü sayısını açıklar. Yanıtlanması gereken temel soru; “örgütün tespit edilen hedeflerini yerine getirmek amacıyla gerçekleştirilecek, gereken iş ve eylemleri gerçekleştirmek üzere hangi özelliklerde ne kadar işgücüne/kaç personele gereksinim vardır?”

şeklinde ifade edilebilir. Yanıtın doğruluğu, çalışan sağlama eylemlerinin başarısı açısından son derece önemli olmaktadır.

İşletme iş analizi gerçekleştirerek, şirketinde yer alacak pozisyonları belirler. Her bir pozisyonda görev alacak işgören sayısı, iş yükü analizleri ile belirlenir. İş yükü analizi, belli bir zaman zarfı içinde belli bir işin gerçekleştirilmesi için gerekli işgören miktarının saptanmasını sağlar. İşletmenin işgören gereksinimi, işletmenin operasyonel eylemleriyle ilişkili olarak değişim göstermektedir. Örneğin bir üretim işletmesinde, üretim miktarından meydana gelen artış beraberinde gereksinim duyulan işgücü miktarını da yükseltecektir (Bayraktaroğlu 2008:60).

1.2.2.2 Aday Bulma ve Ön Eleme Aşaması

İşe alım sürecinin ikinci aşaması aday bulma ve ön eleme aşamasıdır. Aday bulma süreci, işletmenin boş pozisyonların kapatılması için nitelikli ve uygun adayların seçim sürecidir. Ön eleme aşaması ise, çalışan bulma faaliyetleriyle oluşturulan aday çalışan içinde yer alan kişilerle yapılan ön görüşme aşamasıdır. Aşağıda aday bulma ve ön eleme aşamaları daha ayrıntılı şekilde incelenecektir (Sabuncuoğlu 2009).

Aday Bulma Aşaması

Bahsedildiği üzere aday bulma süreci alınacak pozisyona uygun nitelikteki adaylara ulaşma çalışmalarıdır. Uygun adaya ulaşmak için farklı kaynaklardan faydalanılabilir. Şirketler aday bulma sürecinde çoğunlukla iş duyuruları gerçekleştirirler(Sabuncuoğlu 2009).

Ön eleme aşaması

Ön eleme aşamasında, çalışan bulma faaliyetleriyle oluşturulan aday çalışan havuzu içinde bulunan kişilerle ön görüşme gerçekleştirilir. Gerçekleştirilen bu görüşmede açık olan işin gerektirdiği niteliklere sahip olmayan adayların elenmesi amaçlanmaktadır(Sabuncuoğlu 2009).

1.2.2.3.Çalışan Bulma Teknikleri

Çalışanın iç ve dış kaynaklardan bulunmasından önce iki temel hazırlık çalışmasının gerçekleştirilmesi gerekmektedir. İlk aşama, hangi tip işlere çalışan alımı yapılacak ve bu işlerin

nitelikleri ve gerekleri nelerdir? Bu çalışma iş analizi aracılığıyla gerçekleştirilir. Dolayısıyla yeni açılan ya da boşalan işlere alınacak çalışanda aranacak özellik ve yeteneklerin belirlenmesidir (Sabuncuoğlu 2009:80).

Çalışan İhtiyacının İç Kaynaklardan Sağlanması

Çalışan ihtiyaçlarının iç kaynaklardan sağlanması iki yolla mümkün olabilir. Bunlar (Bayraktaroğlu, 2008):

- a. “Terfi
- b. Transferler”

a. Terfi

Mevcut konumdan bir üst konuma yükselme şeklinde ifade edilen terfide çalışan, sorumluluk, yetki ve buna bağlı biçimde ücret bakımından daha üst düzeydeki bir pozisyona atanır. Böyle bir durumda hiç şüphesiz ücret ve sosyal saygınlık artacaktır. İşletmede bir görev boş kaldığında, boş kalan bu göreve çalışan politikası nedeniyle iç kaynaklardan çalışan atanacaksa bu durumda çalışanlardan birisi de ustabaşlılık görevine yükseltilir (Bayraktaroğlu, 2008).

b. Transferler

Çalışan transferinde temel amaç; insan kaynaklarının en verimli biçimde kullanılmasıdır. Terfi vb transfer işlemleri de, çalışanın en çok doyum sağlayabileceği ve işletmeye en çok katkıyı vereceği işe yerleştirmeyi gerçekleştirir. İşletmenin çevre faktörü ve değişimi sonucunda kimi işler ortadan kalkabilir ya da işin kapsamındaki görevlerde azalma yaşanabilir (Bayraktaroğlu, 2008).

Çalışan İhtiyacının Dış Kaynaklardan Sağlanması

Personel ihtiyacını karşılamada yararlanılan dış kaynaklar şu şekildedir:

İlan Ve Duyurular: Duyuru, insan kaynağı ihtiyacının karşılanması sürecinde yaşanan önemli aşamalardan birisidir. İşletme, danışmanlık hizmeti veren bir şirket ile çalışmıyor veya kısıtlı anlamda çalışıyorsa ihtiyacının giderilmesine dair ilk somut adım ihtiyacın

duyurulmasıdır. Bundan dolayı da duyuru sürecinin üzerinde dikkatli bir biçimde durulmalıdır(Dolgun 2010:92).

Kişisel Başvuru ya da Özgeçmiş Gönderme: Çalışanın ilişkili birimlere kendi kendilerine başvuru yapıp boş bir pozisyon ya da başka bir pozisyon için başvuruda bulunmaları, insan kaynağının seçiminde çoğunlukla yaşanan bir uygulamadır. Bu tip başvurular, yetkili kişiler tarafından dosyalanarak arşive kaldırılır. Çalışan ihtiyacı ile karşı karşıya kalındığında bir kaynak oluştururlar (Dolgun 2010:92).

İşletme Çalışanlarının ya da Tanıdıklarının Tavsiyesi: Çalışan bulmada çok yaygın bir biçimde kullanılan araçlardan bir diğeri de işletme içinden ya da dışından bazı kişilerin aracı olması ile işe alma yoluna gitmektir. İşletmede çalışanlar boş kalan işleri yakinen gözlemleyebildiklerinden tanıdıklarının bu açık görevlere alınmalarına aracılık yapabilirler. Bilhassa küçük işletmelerde boş kalan görevlere çalışan bulunmasında çalışanların tavsiyelerinden yararlanabilir. Çalışan işin nitelik ve gereklerini yakından tanıdıkları için iyi niyetli olmak koşuluyla çalışan bulmada şirkete gerçek anlamda faydalı olabilirler(Dolgun 2010,s.92).

Eğitim Kurumları: Şirketler çalışan yetiştiren eğitim kurumlarıyla ilişki içinde olarak çalışan alımına gidebilirler. Bilhassa mesleki ve teknik konularda eğitim hizmeti sağlayan okullar ve yüksekokullarla kurulan yakın bağ, işletmenin gereksinim duyduğu çalışanın bulunmasına iyi bir kaynak olmaktadır. Özellikle Avrupa ülkelerinde bu kaynağın işletmeler tarafından çok iyi bir şekilde değerlendirildiği görülmektedir (Sabuncuoğlu,2009:92).

İnternet: Hayatın her alanına girmiş olan internet, çalışan bulma konusunda da yeni bir imkan ve yeni bir ilişkidir. Çalışan bulma ile alakalı hizmet sunan pek çok web sitesi olmasına rağmen, her gün yeni olanaklar verilmektedir. Bu alanda sağlanan hizmetler zaman içinde daha da artış göstermiştir. İnternette klasik iş ilanları web siteleri, şirketlerin web sitelerinde iş imkanlarını görselleştirmeleri, sanal işgücü ve iş bulma kurumları, iş arayanların oluşturdukları boardlar başlıca çalışan bulma yöntemlerindendir (Sabuncuoğlu 2009:94).

Çalışan Kiralama: Çalışan kiralama, uzun vadeli dönemler için “geçici statü” de çalışan istihdamı açıklar. Çalışan kiralama konusunda işe alınan çalışan, asıl olarak kiralayan “leasing” şirketinin kadrolu çalışanıdır. Çalışan ihtiyacı olan şirket ile leasing şirketi arasında gerçekleştirilen bir kiralama sözleşmesiyle birlikte gerek duyulan nitelik ve nicelikte çalışan işe alınır. Bu noktada şirket işte gerekli performansı sergilemeyen çalışan yerine yeni çalışan de

talep edebilmektedir. Bu uygulamada leasing şirketi, çalışanları seçim için eğitmekte ve çalışan ihtiyacı olan şirketlere bu çalışanı kiralamaktadır(Fındıkçı, 2000:179).

İnsan Kaynakları Danışmanlık Firmaları: Şirketlerin aday araştırmalarının bu konuda danışmanlık hizmeti sağlayan özel istihdam ofislerine yaptırımları gün geçtikçe yaygın hale gelmektedir. Bu şirketler iş duyuruları yoluyla ya da kendi aday gruplarından çalışan ihtiyacı olan şirketin belirttiği pozisyona uygun niteliklerdeki adayların özgeçmişlerini incelerler. Bundan sonraki seçme aşaması çalışan arayan şirket tarafından sürdürülür. Başka taraftan kafa avcıları şeklinde adlandırılan uzman özel istihdam ofisleri de özellikle üst seviye pozisyonlar için çalışan gereksiniminin giderilmesinde başvurulan bir kaynaktır (Fındıkçı, 2000:179).

1.2.2.4.Çalışan Seçme Teknikleri

Çalışan seçme teknikleri aşağıdaki şekildedir (Dolgun 2010):

1. “İş tanıma süreci
2. Ön görüşme ve başvuru formu
 - a. Zeka testleri
 - b. Kişilik testleri
 - c. Başarı testleri
3. Psikoteknik testler
4. İş görüşmesi”

İş Tanımı Formu: İş analizlerinden sağlanan bilgilerden iş kaynağının seçiminde yararlanmakta fayda bulunmaktadır. Bu noktadaki esas yaklaşım, çalışanın gerçekleştireceği işe ve bu işi başarılı şekilde yapması için sahip olması gereken niteliklere dair koşulların saptanmasıdır. İş analizleri ile edinilen bilgiler derlenerek, işin gerekleri özetlenerek çalışanın görevleri net bir biçimde ortaya konur. Dolayısıyla çalışanın yapmakla yükümlü olduğu görevlerin yanı sıra, çalışanda aranacak beceri ve bilgiler, taşınması gereken kişilik yapısı, bedensel ve zihinsel özellikler gibi faktörler de açıklığa ulaştırılmış olur (Dolgun 2010:95).

Ön Görüşme Ve Başvuru Formu: Başvuru formları titiz bir şekilde hazırlanmalı ve adaylardan istenilen bilgiler boşan pozisyonun görev tanımıyla kıyaslama yapılabilecek şekilde talep edilmelidir (Bingöl 2006:168). Başvuru formlarının içinde yer alması gereken asıl bilgiler şu şekildedir:

1. “Adayla ilgili kişisel bilgiler (Ad-soyad, doğum yeri ve tarihi, adres, telefon, başvuru tarihi),
2. Başvurulan pozisyon,
3. Eğitim bilgileri,
4. Bilinen yabancı diller,
5. Kurs ve seminer bilgileri,
6. İş deneyimi (Çalıştığı kurumlar, ise giriş ve çıkış tarihleri),
7. Referanslar (Referans olacak kişinin adı-soyadı, ismi, adres ve telefonu),
8. Adayın sağlık durumu,
9. Diğer bilgiler (Ehliyet, ikamet durumu),
10. Açıklamalar.”

Psikoteknik Testler: Psikoteknik testleri uygulamanın önemli faydaları şu şekilde sıralanmıştır (Bayraktaroğlu 2008:72):

1. “Testler, seçim ve seçim sonrası maliyetleri azaltır.
2. Testler, sonuçları standart hale getirir ve sayısallaştırır.
3. Testlerle sadece işe göre değil, kişi-iş uyumuna yönelik değerlendirme yapılır.
4. Testlerle farklı kişisel niteliklerin ölçümü mümkündür.
5. Testler yardımıyla beraber seçim sonrası çalışmalar planlanır.”

Zeka Testleri: Zeka testleri; adayın bellek, anlama, algılama, mantık, düşünme, öğrenme hızı ve dikkat kavramı gibi düşünsel yeteneklerini ölçmeyi hedefler. Düşünsel yetenek testleri, üç temel kısımdan oluşmaktadır ve kişilerin sayısal, şekilsel ve sözel muhakeme yeteneklerini değerlendirmektedir (Bingöl 1997:132).

Kişilik Testleri: Kişinin ve kişinin çevresinde yer alan kişilerle ilişkisinin özelliğini gösteren uyum yolları, davranış biçimleri ve savuma mekanizmalarına kişilik adı verilir. Kişiliği meydana getiren unsurlar; kişinin ahlak, arzu, zeka vb potansiyel yetenekleri, dış görünüm, çalışma hayatındaki rolü ve kişinin yaşadığı toplumsal çevreden etkilendiği özellikler şeklinde sayılabilir. Kişilik bu unsurların tamamının oluşturduğu bir sistemdir. Kişi kendine has özelliklere dayanarak, başkalarından kendini farklı yapan nitelikleri ortaya koyar (Sabuncuoğlu 2009:102).

Başarı Testleri: Kişinin neler bildiği ve neler yapabildiğini öğrenmek başarı testleri ile mümkündür. Ölçümü yapılan bilgiler kişinin yetiştirilme, eğitim ve iş deneyimine dayalıdır ve testlerle bireyin sahip olduğu bu beceri veya bilgilerdeki en yüksek başarısının ölçülmesi amaçlanır. Başarı testlerinin uygulamalı, sözlü ve yazılı olabilmesi mümkündür. Sözlü ve yazılı testler açık ve anlaşılır olmalı, kavram kargaşasına neden olmamak adına konunun uzmanları ve test uzmanlarının beraber çalışmalarıyla meydana getirilmelidir (Yüksel 2007:113).

İş Görüşmesi: Bu bölümde iş görüşmesinin türleri, süreci, uygulaması, soru türleri ve görüşmeciye düşen görevler incelenecektir (Sabuncuoğlu 2009).

Görüşme Türleri: İşe alınacak adayların seçim kararlarında asıl role sahip olan görüşme tekniğinin nasıl olacağı konusunda farklı uygulama modelleri oluşturulmuştur (Sabuncuoğlu 2009:108).

Görüşme türleri şu şekildedir (Sabuncuoğlu 2009:108):

- “Standart görüşme
- Serbest görüşme
- Baskılı görüşme
- Grup görüşmesi
- Sorun çözme görüşmesi”

Görüşme Süreci: Görüşme öncesi ön hazırlık safhası vardır. Bu safhada, hazırlık çalışmalarının ne zaman, nerede, kim veya kimler tarafından gerçekleştirileceği, hangi görüşme tipinin uygulanacağı önceden tayin edilmelidir (Sabuncuoğlu 2009).

Görüşme Uygulanması: Görüşme uygulamasının içerdiği aşamalar şu şekildedir (Fındıkçı 2003:205):

1. “Görüşmeye gelen aday ile karşılıklı tanışma,
2. Adayın özgeçmişini özetlemesi,
3. Özgeçmiş ile alakalı anlaşılmayan konuların yeniden öğrenilmesi,
4. Görüşmeyi yapan kişi ya da kişilerin aday hakkında ilave olarak öğrenmek istediklerini sormaları,
5. Adaya görüşme sonrası görüşme hakkında geri besleme yapılması,
6. Cevabın ne şekilde kendisine verileceğinin belirtilmesi,
7. Adayın oturduğu konum itibarıyla kuruma yakınlığının incelenmesi,
8. Adayın beklediği ücret miktarının öğrenilmesi,
9. Görüşmenin sonlandırılması.”

Görüşmede Soru Türleri: Görüşme sırasında kapalı ve açık uçlu farklı sorular sorulabilir. Bu sorular giriş soruları, eğitimle ilişkili sorular, deneyimle ilişkili sorular ve işle ilgili sorulardır. Bunlara örnek olarak aşağıdakiler verilebilir(Fındıkçı 2003; Sabuncuoğlu 2009, Uyargil vd. 2009):

Giriş soruları:

1. “Özgeçmişinizi kısaca lütfen açıklayınız?
2. Büro aletlerinden hangilerini kullanırsınız?
3. Sürücü belgeniz var mı?

Eğitim ile ilgili sorular:

1. En son bitirdiğiniz eğitim kurumu?
2. Eğitim döneminde en çok sevdiğiniz dersler?
3. Mezuniyet dereceniz neydi?”

Deneyimle ilgili sorular:

1. “Özel ödülleriniz ve başarılarınız var mı?
2. Geçmişte karşılaştığınız en önemli iş sorunu neydi?
3. Geçmişte en çok hangi işi sevdiniz?”

İşle ilgili sorular:

1. “Masa düzenine önem verir misiniz?
2. Zaman planlaması yapar mısınız? Nasıl?”

Görüşmeciye Düşen Görevler: Görüşmeciye düşen görevler şu şekildedir (Sabuncuoğlu 2005:113):

1. “Uygun zaman ve yer seçmek,
2. Bir sınav edasında soru yağmuruna tutmamak,
3. Adayı eleştirmekten kaçınmak,
4. Otorite gösterisinden kaçınmak,
5. Bilginin gizliliği hususunda güvence vermek,
6. Adayı konuşmaya özendirmek,
7. Görüşme esnasında küçük notlar almak,
8. Dini ve politik konularda tartışmamak,
9. İşletme hakkında adaya bilgi sunmak,
10. Adayın fiziksel yapısının etkisinde çok fazla kalmamak,
11. Aday konuşurken sözünü kesmemek,
12. Görüşmeyi kibarca bir şekilde bitirmek.”

1.2.2.5 Referans Araştırması

Çalışan alımında belli bir aşamaya gelene dek aday hakkında elde edilen izlenimler pozitif ise, adayın görüşme sırasında ve başvuru formunda önceki iş yaşamı ve öğrenim durumu konusunda vermiş olduğu bilgilerin doğru olup olmadığı incelenebilir. Ancak tüm bilgilerin kontrolünün yapılması olanaklı değildir. Bu yüzden onun iş için kabul edilebilirliğini saptamakta çok önemli olarak değerlendirilen hususların doğrulanması yararlı olacaktır (Bingöl 1997:214).

Yapılan mülakat sürecinden sonra uygun görülen ve işe alım kararı alınan aday ile alakalı olarak referans kontrolü gerçekleştirilir. Yapılan bu kontrolün iki amacı bulunmaktadır. Bunlardan ilki adayın önceki iş yaşamındaki tutum ve davranışları, sergilediği performans hakkında bilgi edinmek, ikincisi ise kimi pozisyon ve görevler için adayın sakıncalı bir durumunun var olup olmadığının tespitini yapmaktır (Bayraktaroğlu 2008:74).

1.2.2.6 İşe Alınma Kararı

Gerçekleştirilen seçim aşamasından sonra alınacak karar, ya işe alım ya da reddetme olacaktır. Pek çok işletmede son kararı alacak kişi ya da komite, uygulayıcı yetki sahibi yönetici düzeyindedir. İnsan kaynakları bölümü araştırmayı gerçekleştirir, ön görüşmeyi yapar, şayet sınav ve test kullanılıyorsa uygular ve referansları kontrol eder. Genellikle performans ölçütlerini ve seçim esnasında uygulanacak prosedürleri de insan kaynakları bölümü gerçekleştirir. Eğer adayın işe alınması durumu yoksa bunu adaya yine insan kaynakları bölümü iletir. İş teklifini ise çoğunlukla çalışanın görev alacağı departman yöneticisi gerçekleştirir. Teklif sunulmadan önce, insan kaynakları bölümü, işletme içindeki genel ücret standardını ve diğer işe alım politika ve prosedürlerini göz önünde tutarak kararı onaylar (Barutçugil 2004:125).

1.2.2.7 Teklif Verme

Adaya eğer işe alım kararı verilmişse bu sonuç adaya bir an önce iletilmelidir. Gecikme yaşanması durumunda adayın diğer şirketlerle olan bağlantıları neticesinde kaçırılma durumu söz konusu olabilir. Böyle bir durumda adayla alakalı gerçekleştirilen seçim süreci işletmeye zaman ve maliyet kaybına neden olur. Bunun haricinde boş kalan işin belli bir zaman da sahipsiz kalması şirkete ek maliyet olarak geri döner. Bu noktada dikkatli davranılması gereken

bir diğerk konu ise; işe alımı gerçekleşmeyecek adaylara muhakkak bu olumsuz netice birer mektup aracılığıyla iletilmeli ve özet olarak nedeni sunulmalıdır (Sabuncuoğlu 2009:117).

Sunulan teklif sonrası aday işe alımdan önce sağıık kontrolünden geçirilir. Ve son olarak seçim aşamasının sona ermesi ile işe alınacak adaya iş teklifi sunulur. Bu aşamada da adayın işi kabul etmesi haline yapılması gereken bir takım işlemler ortaya çıkar. İşe alınacak çalışandan sigorta işlemleri ve personel sicil dosyasına kaydedilmesi için bazı evraklar talep edilmektedir. İşletme tarafından işe alımına kara verilen ve sağıık raporu temin edilen bir kişi sonuncu aşama olarak şirket yetkilileri tarafından karşılanır ve işe yerleştirilir (Sabuncuoğlu 2005:118).

1.2.2.8 Sağıık Kontrolü

Sağıık kontrolü işlemleri işe aday olan kişinin işe alımından önce sağıık durumunu ve yeteneklerini saptayarak olası bir fiziksel eksiğini ortaya çıkarmak amacıyla gerçekleştirilir. Adayın işe alımından önce yapılan sağıık kontrolü; güçsüz adayların elenip güçlü adayların kaldığı bir denetim sürecinden ziyade adayın yeteneğine göre görev verilmesinde etkili olan bir işlemdir (Aldemir vd. 1998:106).

Türkiye’de özel sektörde yer alan işletmelerde farklı uygulamalar olmasına karşın, kamu kuruluşlarında bilhassa memur işe alımında sağıık raporu istenmekte ve aynı zamanda işe yerleşim gerçekleştirildikten sonra da her sene sağıık raporu yinelenmektedir (Bingöl 1997:122).

İKİNCİ BÖLÜM

AİLE ŞİRKETLERİNİN TANIMI VE GENEL YAPISI

2.1. AİLE ŞİRKETİNİN TANIMI

Günümüzde aile şirketleri, ülke ekonomilerinin önemli bir gücü özelliğindedir. Bu nedenle aile şirketlerinin ülke içindeki ekonomik faaliyetleri göz ardı edilemez. Aile şirketlerini diğer şirketlerden ayıran önemli özelliklerden biride içinde yer aldıkları ailenin etkisinde kalarak içlerinde bulundurdıkları duygusallıkla beraber çalışma, sevgi ve disiplinin aynı zamanda var olabileceği bir yapı şeklinde de oluşumlarını gerçekleştirebilmektedirler (Doğan, 2006).

Dünyada aile işletmelerinin karşı karşıya geldikleri bazı sorunlarla baş edebilmeleri için şirketinin kimliğine kurumsal bir önemlilik kazandırılması büyük önem taşımaktadır. Aile şirketlerinde sorunların en aza indirilmesi için yönetim kurullarının aktif bir şekilde faaliyet göstermeleri yetki, sorumluluk ve görev ile ilgili hatlarının daha keskin olarak belirlenmesi aile fertlerinin şirketle ilgili yönetim görevlerinden olabildiği kadar uzat tutulması gibi önlemler yaşanabilecek bu tür problemler için ilk çözüm olanaklarını sunmaktadır. Aile şirketlerinde bir başka problemde aile fertlerinin şirket içerisindeki mevcut konumlarının hissedarlık düzeyinden farklılaştırarak daha keskin ve hudutları net bir duruma getirilmesi önemli olmaktadır. Ayrıca aile şirketlerinde aile fertlerinin şirkette görevlerini yerine getirirken kurumsal kimliğin her zaman en üstte tutulması zorunluluğu dikkate alınmalıdır (Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı, 2004).

Dünyada ve Türkiye’de orta ve küçük ölçekli şirketler, var oldukları ülkelerin ekonomik faaliyetlerine canlılık ve işlerlik sunmaktadırlar. Ülkelerin ekonomik faaliyetlerinin sağlam bir şekilde durmasını olanaklı kılan bu şirketlerin büyük çoğunluğu ise aile şirketlerinden meydana gelmektedir. Aile şirketleri faaliyet gösterdikleri ülkelerde sosyal ve ekonomik varlıklarıyla hafife alınmayacak ölçüde güçlü bir konuma sahiptirler. Aile şirketleri tanımı ifade edilirken birbirine oldukça yakın tanımlar yapılmakla beraber, kan bağı, mülkiyet vb gibi aralarında ufak farklılıklar mevcut olan pek çok tanımla karşılaşmak mümkün olmaktadır (Doğan, 2006).

2.2. AİLE ŞİRKETLERİNİN TÜRKİYE VE DÜNYADAKİ YERİ VE EKONOMİK AÇIDAN ÖNEMİ

Dünyada ve Türkiye’de mevcut aile şirketleri, gelişmekte olan ve gelişmiş ülkeler açısından önem arz etmektedir. Bu bölümde aile şirketlerinin istatistiksel verileri yardımıyla Türkiye’deki ve dünyadaki yerinden bahsedilecektir.

Türkiye’de aile şirketlerinin oluşum süreci ve beraberinde gelişimi ile alakalı yazılı belge ve bilgilere erişme olanağı mümkün olmamaktadır. Bu durumun en önemli sebebi ise, İstanbul Sanayi Odası’nın kayıtlarının seneler itibariyle yitirilmesi ya da o dönemin alfabesi ile yazılması sebebiyle yeterince iyi anlaşılamaması durumudur. Türkiye’de faaliyetlerini sürdüren aile şirketleri ile ilgili olarak düzenli kayıtlara erişmek ancak 1925 senesinden sonra olanaklı olmuştur (Göker ve Üçok, 2006: 46).

Türkiye’de 1950 senesiyle birlikte sanayileşmeye geçiş gayretleri beraberinde 1980’li senelere kadar arzın talebi karşılamakta yetersiz kalması sebebiyle üreticilerin ürettiği tüm mamulleri satışını olanaklı kılabilmesi ve rekabetin yeterince önemli konumda yer almaması sebebiyle rekabet olgusu fazla problemlerle karşı karşıya kalmadan yaşamını devam ettirmiştir. 1980’li senelerde ise Türkiye’de ekonominin liberalleşmesi döneminin başlamasıyla birlikte ithalat ve ihracat faaliyetlerinin yükselişe geçmesi, dışa açılımla birlikte rekabetçi bir ortam meydana gelmiş ve pek çok yeni şirket ortaya çıkarken pek çok şirketin de sözü edilen rekabetçi ortama uyum göstermeyerek iş yaşamından çekildiği bir süreç olarak karşımıza çıkmıştır (Tikici ve Uluyol, 2006: 461).

Dünyada faaliyet gösteren işletmelerin, %65 ile %80’inin aile şirketi olduğu tahmin edilmektedir. “Fortune 500” listesinin %40’lık dilimini aile şirketleri meydana getirmektedir. Dünyada en gelişmiş ekonomiye sahip olan devletlerden bir tanesi olan ABD’de aile şirketlerinin oranı %90, Finlandiya’da %80, İngiltere’ %70, Almanya’da %83, Hollanda’da %75, İtalya’da ise bu rakam %99’lara kadar varmaktadır. Devamlılığı 100 seneyi aşan aile şirketlerinin sayısı çok az olmakla birlikte en uzun süreli aile şirketlerinin en başında Japonya’da yer alan şirketler gelmektedir. 578 senesinde kurulan ve 47. neslini gören Kongo Guni şirketi en eski aile şirketlerinin başında gelmektedir. Benzer şekilde yine Japon şirketi olan ve 718 senesinde oluşturulan Hoshi şirketi en uzun süreli şirketler listesinde ikinci sırasında bulunmaktadır. Bu örneklerle karşı dünya çapında aile şirketlerinin ömürlerinin genellikle kısa olduğu görülmektedir (O’Hara ve Mandel, 2013).

ABD’de faaliyet gösteren aile şirketlerinin %40’lık kısmı ilk 5 senede faaliyetlerini sonlandırmakta ya da şirket devri gerçekleştirmektedirler. ABD’de faaliyete başlayan aile şirketlerinin, birinci nesilden ikinci nesle ulaşabilenlerin oranı %20, üçüncü nesle ulaşabilenlerin oranı ise %3,4’tür. İngiltere’de bu oran %3,3 şeklindedir. Tüm bu istatistiki verilere göre şu an faaliyette bulunan aile şirketlerinin %95’lik kısmı büyük ihtimalle devrolacak ya da batacaktır (Göktepe, 2003: 63).

Tüm dünyada marka haline gelen ve kendini kabul ettiren aile şirketleri şu şekildedir (Kırım, 2003: 4):

- “ABD’de *Ford, Mars, Este Lauder, Levi Strauss*;
- İsveç’te *TetraLaval, Hermes ve H&M*;
- Fransa’da *Michelin, Bic, L’Oreal*;
- Kanada’da *Seagram ve Bata*”

Türkiye’de ise tanınmış aile şirketleri arasında Doğuş, Koç, Sabancı gibi şirketler ilk sırada gelmektedir (Kırım, 2003: 4).

2.3. AİLE ŞİRKETLERİNİN TEMEL ÖZELLİKLERİ

Aile şirketlerini diğer şirketlerden ayıran bazı temel özellikler bulunmaktadır. Bu temel özellikler şu şekildedir (Ateş, 2005: 5-6):

1. Genel olarak, aile şirketlerinin sahipliği ile alakalı özelliği tepe yöneticisinin hem şirket sahibi hem de ailenin lideri olması durumudur. Aile içinde üstünlüğü olan ve öz sahibi olan kişi aile kapsamındaki liderlik özelliğini şirketin yöneticiliğinde ve sahipliğinde de görev edindiğini gözlemlenmektedir.
2. Aile şirketlerinde özellikle idari yapı kapsamında görevlerini yerine getiren çalışanlar aile üyelerinden ve diğer akrabalarından seçilmektedir. Aile şirketlerinde işe alım süresinde ve personel seçimlerinde aile üyelerine ve yakın akrabalarına diğer kişilere oranla öncelik tanınmakla birlikte aynı zamanda deneyim ve bilgi birikimi ikinci plana olmaktadır.
3. Aile şirketleri genel olarak küçük ölçekte kurulduğu ve bu şekilde faaliyetlerini yürüttüğü için kurumsal olarak yaşanabilecek problemlerde dışarıdan kaynak temin etmekten kaçınmaktadırlar.

4. Genel olarak aile şirketlerinde şirketin önceden belirlenen genel kuralları, aile içinde kullanılan kurallar ile benzerlik göstermektedir. Ailenin mevcut değer yargıları, şirketin amaç ve hedefleriyle paralellik göstermektedir. Bu tip şirketler genel olarak aile üyelerinin özel hususlarına göre düzen bulabilmektedirler. Farklı sağlık durumları ve çalışma saatlerinde şirket kendisini aile ferdine göre düzene sokmaktadır.
5. Aile şirketlerinde şirketin oluşum sürecinden başlayarak, hala varlıklarını sürdüren yöneticilerin çocukları da aile şirketlerinin aktif şekilde faaliyet gösteren yönetim kadrosunda yerlerini almaktadırlar. Genel olarak şirketlerin sahipleri şirketi, kendisinden sonra devir alacak olan bireyin şirketi sahiplenmesini, tanımasını ve işi tamamıyla öğrenmesini istemektedirler.
6. Aile ilişkileri aile şirketlerinde yöneticinin belirlenmesi bakımından son derece önemli bir husustur. Şirketin kurucusu olan aile büyüğü, aile içinde inandığı ve güvendiği kişileri şirkette de üst yönetim kademelerinde görev vererek, aile içinde yaşandığı gibi şirket içinde de o kişinin yanında olmasını görmek istemektedir. Bu tip şirketlerde, şirketin prestiji ve ismi çoğunlukla ailenin prestij ve ismiyle beraber büyüyüp gelişim sağlamaktadır. Aile fertlerinin toplumdaki mevcut statüleri, aynı zamanda şirketin de toplumdaki statüsünü belirlemekte, aile fertlerinin şirket içinde fiilen çalışıp çalışılmadığı önem vermeden, şirket şanı aile ile beraber gelişim göstermektedir.

2.4. AİLE ŞİRKETLERİNİN YAŞAM EVRELERİ

Aile şirketleri dönemsel olarak incelendiğinde ilk işe giriş aşamasından, tasfiye zamanına kadar 9 farklı dönemden oluşmaktadır. Bu süreçler şu şekildedir (Fındıkçı, 2005: 23-28):

- “Girişimcilik Ve İşe Başlama Dönemi
- Büyüme Ve Gelişme Dönemi
- Mülkiyet Genişlemesi
- Doyum Aşaması
- Eski Başarıları Bekleme
- Sistem Arayışı Ve Profesyonelleşme
- Yeni Kuşaklara Devir

- Tasfiye Dönemi”

2.4.1. Girişimcilik Ve İşe Başlama Dönemi

Girişimcilik ve işe başlama dönemi olarak adlandırılan bu dönem aile şirketlerinin mevcut 9 dönem arasından ilkinin meydana getirmektedir. Bu dönemde aile üyelerinin yaşanan farklı güçlüklerle rağmen ilk adımı attığı dönem olarak karşımıza çıkmaktadır. Girişimcilik ve işe başlama dönemi, seneler itibariyle diğer bir şirket içinde çıraklık aşamasını bitirerek ya da şirketi babasından devir alarak görev almaya başladığı dönem şeklinde de düşünülebilir. Aile üyesinin kendi açısından çalışma arzusu ve kendi işinin patronu olabilme gayretiyle başarıya ulaşması kaçınılmaz olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu ilk dönemde girişimci aile ferdinin görüşü, işin dışında diğer hiçbir olguda olmamaktadır. Birinci dönemde hem iş içindeki başarısının yükselmesi hem de büyüme arzusuyla, girişimci yanına aile bireylerinden ya da dışarıdan bir kişiyi alma gereksinimi duymaktadır (Günver, 2002: 52).

2.4.2. Büyüme Ve Gelişme Dönemi

Büyüme ve gelişme dönemi ikinci dönem olarak karşımıza çıkmaktadır. Faaliyet gösteren işin gelişim göstererek, girişimci olan aile üyesinin esnaf olabilme özelliğini kazandıran aşama olarak bilinmektedir. İkinci dönemde, çalışma isteği ve beraberinde geleceğe şekil verebilme açısından en üst düzeye ulaşmaktadır. Girişimci olan kişi bu dönem içinde iş ufkunu daha geniş açıdan alarak, gelişme ve daha da büyüme yolunu seçebileceği gibi aynı zamanda mevcut büyüklüğünde yetinip belli bir düzeyde sabit kalmayı da isteyebilmektedir. Böyle bir durum söz konusu olduğunda girişimi aile ferdinin, ufkuyla alakalı bir konu şeklinde görülse de gerçekleştirdiği işin özelliği ve gelişim gösterip göstermemesiyle de yakından ilişkili olduğu bilinmektedir. Dolayısıyla bireysel vizyon, kabiliyet ve bilginin yanı sıra içinde yer aldığı sektör aile şirketinin yerini saptayan en önemli unsur olmaktadır (Günver, 2002: 53).

İkinci dönem olarak görülen bu dönemde aile şirketlerinin gelişimi hızlanır ve şirketin aileye ekonomik olarak katkılar yaratmaya başladığı gözlenir. Şirketi büyümesi ve aile şirketine sağlanan ekonomik katkının giderek gelişmesi ile beraber aile şirket ile daha önemli bir özveri ile alakalı olmaktadır. Aile fertleri şirketle daha fazla ilgilenir hale gelmektedir. Şirket bu dönemde faaliyetlerinin devamlılığını sağladığı işle ilgili önemli bir büyüme göstermektedir. Şirketin büyüme süreciyle birlikte sürekli olarak ihtiyaç duyduğu istihdam gereksinimi bu dönem kapsamında kendini daha da fazla hissettirmekte ve şirket bu gereksinimi çoğunlukla

aile fertlerinden, yakın akrabalarından veya aynı bölgenin insanlarından giderme yoluna girmektedir. Aile şirketlerinin sadece %60'ının geçirebildiği bu dönemde alınan kararlar şirketi önemli ölçüde ve yakından etkilemektedir. İşleri genişletme, şirkete hız kazandırırken, hatalı alınan bir kararlar şirket esas olarak yaptığı işten farklı yatırımlar gerçekleştirerek diğer iş kollarına yönelip, zararlar karşılaşması da mümkün bir durum olarak görülmektedir (Günver, 2002:54).

2.4.3. Mülkiyet Genişlemesi

Mülkiyet genişlemesi sürecinde büyüyen finansal açıdan güçlenen şirket içinde ilk mücadeleler oluşmaktadır. Şirket kuruluşundan bu yana hızlı gelişim ve büyüme döneminin gösterdiği etkisini, karlılık ve fazla kazanç olarak geri almaktadır. Şirketin yükselişi ve finansal durumdaki iyileşmeyle birlikte, şirket sahibinin mal varlığında da önemli ölçüde yükselmeler meydana gelmektedir. Bu yükselişin olumsuz tarafı ise, aile içi mal mücadelesi olarak kendini göstermesidir. Bu noktada önemli olan şey, mal sahibinin bu mücadelenin bilincinde olarak adil bir mal dağılımını oluşumunu sağlayarak mal mücadelesine engel olunabilmesi şirketin devamlılığı bakımından çok önemli bir faktör şeklinde meydana gelmektedir (Fındıkçı, 2005:2).

2.4.4. Doyum Aşaması

Doyum aşaması, şirketin seyrini çan eğrisi olarak düşündüğümüzde tepe noktasını oluşturmaktadır. Şirket kuruluşundan itibaren kendisi için belirlenen hedeflere ulaşmıştır. Bu hedefler tamamıyla şirketin önceden kendisi için belirlediği hedeflerin büyüklüğü ile ilişki şeklinde olmaktadır. Şirketin kendisi için belirlediği hedeflerin büyük olması doyum noktasını da doğru olarak etkilemektedir. Doyum noktasına ulaşan şirket açısından önemli olan bu noktadan sonra nasıl bir yol seçeceği ve kendisine ne şekilde bir yön sağlayacağıdır. Bu dönemde aile şirketlerin, farklı görüşleri sebebiyle farklı yapılanmalarda görülebilir. Doyum dönemi bu değişik bakış açılarıyla bazen olgunlaşma, bazen değişik dallara yönelme, bazen de tasfiye sürecinin başlangıcı şeklinde görülebilmektedir. Fakat şirkete bu dönemde yeni hedefler konulur ve bu hedefleri sağlayabilecek beşeri ve teknolojik kaynaklar isabetli olursa şirketin gelişmesi ve daha da büyümesi olası görülmektedir (Fındıkçı, 2005:25).

2.4.5. Eski Başarıları Bekleme

Eski başarıları bekleme döneminde şirket, doyum noktasından sonra düşüşe uğramaktadır. Şayet bu dönemde şirket, kendisine yeni iş alanları yaratmazsa eskiyi yeniden tekrarlayarak ya da var olan işin gereksinimlerini sağlamayarak kendi kendini tazeleme yoluna gitmez de şirketteki ivmenin aşağı doğru inişe geçmeye başladığı hissedilmektedir. Bu dönemde girişimci ya da aile fertleri devamlı geçmişe dair olarak, eski başarılarla değinip geleceğe dair hedef ve düşüncelerden uzaklaştıkları gözlemlenmektedir. Şirketin kuruluş ve gelişim dönemlerindeki “biz” fikrinin yerine “ben” fikri geldiği, bu durumda aile fertlerini kişisel davranmaya yönelttiği görülmektedir. Şirket içinde kırılma noktaları ya da dönüşüm evrelerindeki müdahaleler sürecin pozitif olarak gerçekleşmesini sağlayabilmektedir (Günver, 2002:55).

2.4.6. Sistem Arayışı Ve Profesyonelleşme

Sistem arayış ve profesyonelleşme döneminde şirket, yeni sistem anlayışına bürünmeye çalışmaktadır. İşlerin mevcut yerinde seyretmesi, kötü gidişata bir türlü son verilememesi ve şirketteki kan kaybının önüne geçilememesi böyle bir yola girmeleri gerektiği görüşüne etken olan faktörler arasındadır. Esas olarak işlerin yolunda seyrederken gerçekleştirilmesi gereken kurumsallaşma ihtiyaçları, işler kötü bir şekilde ilerlediğinde yapılmaya çalışılarak, kurumsallaşma çabalarının yeterinde yarar sağlanamamasına sebep olmaktadır. Bu kurumsallaşma gereksinimiyle birlikte, profesyonel yönetici yardımı gereksinimi de şirkette kötüye giden işlerin bir nebze de olsa düzeltilmesi gayreti şeklinde kendini göstermektedir (Günver, 2002:56).

2.4.7. Yeni Kuşaklara Devir

Yeni kuşaklara devir dönemde şirket kendini aşağı veya yuları çekebilmektedir. Bu durum şirketin iyi stratejisine bağlı olmaktadır. Aile şirketlerinin geçirdikleri son dönemlerinden bir tanesi olarak görülen bu dönem içerisinde şirket geçirdiği bütün olumsuzluklara karşın, iyi bir atak gerçekleştirerek yeni kuşakla yeniden eski kuvvetli dönemlerine geri dönebileceği gibi aynı zamanda işlerin daha fazla kötüye yönelerek şirketin çöküş aşamasına girdiği dönem de olabilmektedir. Aile şirketlerinin yalnızca %20-30'unun ikinci nesle devredildiği bir aşamada işlerin kötüye gitme ihtimali oldukça yüksektir. Kuşak devri şirketin kuruluş evresinde çözüme ulaştırması gerekli bir sorunken devamlı olarak

ertelenmesi durumu işlerin daha fazla kötüye gitme ihtimalini de arttırmaktadır (Erdoğan, 2007).

2.4.8. Tasfiye Dönemi

Tasfiye dönemi aile şirketinin gelişiminin son evresi olarak bilinmektedir. Şirketin kuruluşundaki ve gelişimdeki hızlı büyüme evresi ne ölçüde normalse, şirketin tasfiye edilme süreci de o derece normal bir süreç olarak görülmektedir. Bu dönemim temel hedefi her sosyal yaşayanda olduğu üzere bitiş sürecini geçiren şirketin varlık sebebini olabildiğince uzatma durumuna gitmektedir. Bu süreç girişimci açısından aile şirketinin tüm gelişim sürecindeki en kötü dönem şeklinde kendini göstermektedir. Çünkü işlerin eskisine göre iyi olmaması sebebiyle, aile fertlerinin birbirine düştüğünü hissetme ve birçok güçlüklerle kurup geliştirdiği şirketinin her geçen gün daha da kötüye gidişini görmek girişimci oldukça rahatsız duruma getirebilmektedir. Bu duruma gelmemek için girişimci olan ve şirketi kuran kişi daha işe başlarken profesyonelce hareket etmek durumundadır ve kurumsallaşmasını sağlayarak sonraki nesle devretme planını daha gelişim evresinde gerçekleştirmesi gerekmektedir (Fındıkçı, 2005:28).

2.5. AİLE ŞİRKETLERİNİN AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI

2.5.1. Aile Şirketlerinin Avantajları

Aile şirketlerinin avantajlarının belirtilmesi, aile şirketlerinin daha anlaşılır bir hal almasını sağlayacaktır. Ailenin var olan kültürü, şirket kültürü ile etkileşim kapsamındaki bir takım ruhu meydana getirerek, aile fertlerinin mevcut değerler çalışanlar açısından, ortak bir amaç yönünde gelişim ve sorumluluk sahibi olma duygusunu geliştirmektedir. Bu bağlamda, iyi şekilde yönetimi gerçekleştirilen aile şirketleri çalışanları, bir nevi kendilerini ailenin bir üyesi şeklinde hissedebilir ve şirketin hedeflerine erişebilmesine olanak tanıyabilmektedirler. Ailenin içinde bulunduğu kültür, örgüt kültürünün meydana gelmesinde önemli bir etkiye sahiptir. Çünkü ailenin var olan inanç ve değerleri, örgüt kültürü ile birleştirildiğinde şirket kapsamındaki pek çok değer ve kuralların örgüt kültürüne etki ederek bu değerlerin çalışanlarca hızla kabullenilmesini gerçekleştirmektedir (Tetik ve Uluyol, 2005: 10).

2.5.1.1. Aile Şirketlerinin Finansal Açıdan Taşıdıkları Avantajlar

Aile şirketleri finansal açıdan birçok avantaj taşımaktadırlar. Aile şirketlerinin özellikle uzun dönemli düşünmeleri, finansal açıdan avantaj sağlamaktadır. Çünkü aile fertleri hem duygusal bakımdan şirkete bağlandıkları hem de sahiplenme duygusuyla birlikte tüm yaşamlarını şirkete adadıklarından ötürü çoğunlukla uzun vadeli olarak düşünmektedirler. Aile büyüğünün de ön planda olması sebebiyle bulundukları piyasadaki saygınlıklarının sürmesi ve piyasayı aldatıcı etkinlikler kapsamına girmelerini önlemektedir (Tetik ve Uluyol, 2005: 11).

Aynı zamanda aile şirketlerinin, ailenin adıyla beraber bahsedilmesi ve bu addan ötürü piyasalara sunduğu güven duygusu, finansal gereksinimlerin karşılanmasını kolay hale getirirken, tanınma maliyetlerinin düşmesine ve tanınma manasında zaman sürecinin biraz daha kısalmasına destek olmaktadır. Bu bilinir olma özelliği şirkete, pazarlama avantajı getirmektedir. Uzun dönemli planlar oluşturabilme kabiliyetinin gelişmesi, şirket yönetiminde uzun seneler boyunca yer alan yöneticinin yönetimde sürekliliği sağlayabilmesi, aile şirketlerinin başka yönetsel avantajlarını sergilemektedir (Göker ve Üçok, 2006: 48).

Mevcut finansal yapının kuvveti, sermayesinin büyük bir kısmını veya tamamını öz kaynaklardan sağlaması sebebiyle, dışa bağımlılıkları çok az olmakta ve gereksinimlerini çok rahat bir şekilde kendi öz kaynaklarından sağlayabilir olması, aile şirketlerine önemli ölçüde üstünlük getirmektedir. Sağlanan üstünlük sermayeyi dışarıdan getirmenin güç olduğu az gelişmiş ya da gelişmemiş ülkelerde daha da önemli bir duruma gelmektedir (Karpuzoğlu, 2001: 22).

2.5.1.2. Aile Şirketinin Yönetim Açısından Taşımış Olduğu Avantajlar

Aile şirketlerinin sağlamış oldukları finansal üstünlük, şirket kapsamında alınan kararları daha çabuk yapabilmenin yanı sıra şirketin değişime ve ilerleyen teknolojiye daha hızlı entegre olabilme özelliğini kazandırmaktadır. Alınan kararları daha çabuk alabilme kabiliyeti, aile şirketlerinde bürokratik problemlerinde minimum olmasını gerçekleştirmekte ve şirketin karşısına çıkan imkanların daha iyi şekilde değerlendirilebilmesi amacıyla şirketlerinde yönetsel bakımdan bir üstünlük sağlamaktadır (Tetik ve Uluyol, 2005: 9-10).

2.5.1.3. Aile Şirketinin Kurum Kültürü Açısından Taşımış Olduğu Avantajlar

Aile şirketleri sermaye sorunuyla karşılaştıklarında çoğunlukla ailenin gayrimenkul, menkul ve bireysel servetlerinden faydalanılmaktadır. Aile fertleri yer aldıkları bu zorlu dönemlerde gelirlerini şirkete daha basit bir yolla iletebilmektedirler. Bunun sebebi de, şirketin aile ile birleşmesi, bütünleşmesi ve şirketin iflasını engellemek veya aile itibarını korumak amacıyla ellerinden gelenin en iyi gerçekleştirmekten çekinmemektedirler (Sağlam, 2006: 503).

2.5.2. Aile Şirketlerinin Dezavantajları

Aile şirketlerinin avantajlarının yanı sıra dezavantajları da bulunmaktadır. Aile şirketlerinin dezavantajları çoğunlukla finansal, yönetsel ve kültürel bakımdan görülmektedir (Göker ve Üçok, 2006).

2.5.2.1. Aile Şirketlerinin Finansal Açıdan Taşıdığı Dezavantajlar

Finansal bakımdan aile şirketlerinin en önemli dezavantajlarından bir tanesi, mal varlıklarının ve mali kaynaklarının küçük olması sebebiyle karşılaştıkları finansman sorunlarıdır. Bu sorunların üstesinden gelmek amacıyla dış kaynaklardan faydalanmaya çok olumlu bakmayan aile şirketleri gelişme ve büyümeleri için gereken finansal yardımı kendi aile servetleri ile karşılamaya çalışmakta ve bu sebeple de güç durumda olabilmektedirler (Göker ve Üçok, 2006: 48).

Finansal olanaksızlıklardan doğan ar-ge faaliyetlerinin yeterli olmaması, şirket ve üretim maliyetlerinin denetim altında tutulamaması ve kar payı dağılımında oluşan farklı beklentiler de finansal dezavantaj olarak aile şirketlerinde ortaya çıkmaktadır (Tetik ve Uluyol, 2005: 4).

2.5.2.2. Aile Şirketlerinin Yönetsel Açıdan Taşıdığı Dezavantajlar

Yönetsel bakımdan aile şirketlerinin en önemli dezavantajı aile ile kan bağı taşımayan kabiliyetli profesyonel yöneticilerin şirket kapsamında kariyerlerini ilerletme olanaklarının çok sınırlı olması sebebiyle sorumluluk taşımayarak devamlı yeni iş arayışı durumuna gelerek şirketten ayrılabilmek için fırsat aramaları şeklinde gösterilmektedir (Sağlam, 2006: 503).

Aynı zamanda aile değerlerinin, iş değerlerinin üstüne çıkarak adamına göre iş prensibinin uygulamaya konulması aile şirketlerinin gelecek dönemde yetersiz bir yönetim yaklaşımı, şirketin yeterli olmayan yöneticilerin eline geçmesi ve adam kayırma yani nepotizm aile şirketlerinin diğer dezavantajları arasında gösterilmektedir. Şirkette fiili olarak görev alan aile fertleri ile çalışmayan aile fertleri arasında yaşanan çıkar çatışmaları, iş çıkarları ile aile çıkarlarının birbirleri ile uyum göstermemesi ve bu uyumsuzlukların iş tatminini düşürmesi ve motivasyon eksikliklerinin hissedilmesine sebep olması da yönetsel dezavantajlar arasında yer almaktadır.

Bununla birlikte, yeteneklerine bakılmadan sadece kan bağı ve hatır için sorumluluk ve yetki sunulması, dış kaynaklardan faydalanmayarak dış piyasaya kapalı bir yapıya sahip olma, merkeziyetçiliğin yitirileceği korkusu ile profesyonel yönetici istihdamı gerçekleştirilemeyerek ve bu sebeple birden fazla neslin aynı yönetim kapsamında görev alması, işlere yetişememe ve kurucu kişinin teknolojik ilerlemelere ve yeniliklere uyum sağlayamaması aile şirketlerinin zayıf tarafları şeklinde ortaya çıkmaktadır (Doğan, 2006: 664).

2.5.2.3. Aile Şirketlerinin Örgüt Kültürü Açısından Taşıdığı Dezavantajlar

Şirket kültürüne oranla aile kültürünün daha çok ön plana çıktığı aile şirketlerinde, istatistikler ve yazılı dokümanlar yerine tecrübelerin daha fazla benimsenmesi sebebiyle veri toplama ve akabinde değerlendirme sistemi yerine tecrübelerine güven duyulan bireylerin fikirlerinden faydalanmaya çalışma, aile şirketlerinin kültürel bakımdan dezavantajı şeklinde görülmektedir. Aynı zamanda aile şirketinin, ailede eğitimden çok iş hayatına önem gösterilmesi şirkette görev alan aile fertlerinin eğitim düzeylerinin düşmesine sebep olarak bir başka kültürel dezavantaj şeklinde ortaya çıkmaktadır (Karpuzoğlu, 2001: 27).

2.5.3. Aile Şirketlerinde Kadınların Rolü

Aile şirketlerinin üst yönetimindeki kadın sayısının azlığı AB ülkelerindeki şirketleri rahatsız eden bir durum konumundadır. Bunun için 2011 senesinde bu konuya dair bir girişim başlatılmıştır. Komisyonun ana hedefi 2015 senesinde kadın oranını %30'a; 2020 senesinde ise bu oranı %40 seviyesine çıkartmaktır (Toksoy, 2013).

Gerçekleştirilen araştırmalara göre üst yönetimde yer alan kadın sayısının fazla olduğu şirketlerin finansman ve kurumsal performans yapılarında, verilen kararların kalite düzeyinde ve etik davranışlarda bir artış olduğu gözlemlenmiştir (Toksoy, 2013).

Aile şirketlerinde kadın oranı bir hayli düşüktür. Yapılan bir araştırmaya göre, aile şirketlerinde görev alan erkek sayısının kadın sayısından daha fazla oluşu Tablo 4’de gösterilmiştir.

Tablo 4. Araştırmaya Katılan Aile Şirketinde Çalışan Aile Üyesi Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	Sıklık	Yüzde (%)
Kadın	10	9,8
Erkek	92	90,2

Kaynak: Ankara Sanayi Odası Dergisi, *Aile Şirketleri: Değişim Ve Süreklilik*, Ankara Sanayi Odası, Ankara, Cilt 1, Sayı: 3, Haziran 2005.

Kadın yöneticilerin özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Soyşekerci, 2007):

- “Sabit bir hız ile ancak gün içerisinde programlanmış küçük aralarla iş yaparlar.
- Kendilerine verilen görevleri asla rastgele olarak değerlendirmezler ve verilen araları motivasyon kaynağı olarak görürler.
- İşleri ile doğrudan ilgisi bulunmayan faaliyetler için ek vakit ayırırlar.
- Rastlantısal şekilde karşılaşma ilk tercihleridir ancak haberleşmeyi devam ettirerek zaman planlaması yaparlar.
- Örgütlerinin haricindeki bireyler ile karmaşık bir şebeke ağı meydana getirerek ilişkilerini sürdürürler.
- Liderlik ekolojisine odaklı çalışırlar.”

2.6. NEPOTİZM

Gerek kamu örgütlerinde gerekse de iş örgütlerinde görülen önemli problemlerden bir tanesidir (Bayhan, 2002:1-13). Nepotizm kavramı, genel olarak olumsuz bir durumu anlatıyormuş gibi bir algı yaratır. Nepotizm sözcüğünün olumsuz algılanmasının sebebi ve kökeni, Rönesans zamanında kimi Papa’ların, vasıflarına dikkat etmeden yeğenleri için üst kademe işler bulma yönelimleridir. Bu uygulamanın Rönesans zamanında kilisenin etkin varlığı ve yeğene sahip olmayan bireylerin üzerinde oluşturduğu moral bozukluğu, kavramın olumsuz

şekilde algılanması üzerinde etkilidir (Ciulla, 2005:155). O zaman yaşanan problemin, günümüz iş dünyasının kimi sorunlarıyla açık biçimde benzerlik taşıdığı söylenebilir.

Türkçede nepotizm sözcüğü bazen kayırmacılık sözcüğü ile aynı anlamda kullanılmaktadır. Fakat kayırmacılık sözcüğü, nepotizm sözcüğünün taşıdığı anlamdan daha kapsamlı anlamlar barındırmaktadır ve içinde değişik türler yer almaktadır. Bunlar içinde, nepotizm kavramının tanımında bulunana akraba kayırmacılığının da ötesinde, arkadaş, eş-dost, hemşeri, aynı kökenli, aynı okullu olmak, aynı siyasi görüşe mensup olmak şeklinde benzerlikleri temel alan kayırmacılık şekilleri dikkat çekmektedir.

Genel anlamıyla nepotizm kavramı, bireyin kendi otorite ve gücünü kullanmak şartıyla, kendi aile ve akraba üyeleri için kabiliyetleri göz ardı edilerek istihdam imkanı tanınması durumunu ifade etmektedir (Karakaş ve Çak, 2007:78).

Nepotizme dair oluşan olumsuz izlenimlere karşın, Bellow (2003) nepotizm kavramını pek çok işletmenin başarısını olumlu yönde etkileyen bir faktör şeklinde görmüştür. Bellow (2003) “Nepotizme Övgü” adlı yapıtında nepotizm teriminin pek çok alanda bir hayli yaygın olduğuna dikkat çekmiş ve kişilerin tanıdık bir sima veya adla karşılaştıkları zamanda kendilerini daha rahat ve güvende hissedeceklerini söylemiştir.

İşletme yönetiminin ileriki dönemde gelecek kuşaklara devri esnasında daha dengeli bir geçişe imkan tanınabilmektedir. Bununla birlikte, nepotizm dolayısıyla genç kuşakların işgörmeyen ve herhangi bir meslek sahibi olmayan bireyler şeklinde aile sisteminin dışında tutulması önlenmektedir (Hutcheson, 2002:75-76).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AİLE ŞİRKETLERİNDE İŞE ALIM SÜRECİ: İSTANBUL'DA BİR NAKLİYE AİLE ŞİRKETİ İŞE ALIM SÜRECİ UYGULAMA SÜRECİ

3.1. ÇALIŞMANIN AMACI

Bu çalışmanın temel amacı, aile şirketlerinde işe alım sürecinin incelenmesidir. Aile şirketlerinde işe alım sürecini etkileyen faktörler anket tekniğiyle saptanmaya çalışılmıştır. Araştırma kapsamında personel seçiminde dikkat edilen kriterler, izlenen aşamalar ve dikkat edilen hususlar hakkında bilgiler edinme amaçlanmıştır.

3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini aile şirketi olan bir uluslararası nakliyat şirketi oluşturmaktadır. Şirketin 3 ortağı, 2 üst düzey yöneticisi ve 1 orta düzey yöneticisi bulunmaktadır. Ayrıca şirkette 300 çalışan mevcuttur. Araştırma kapsamında 2 üst düzey yönetici, 1 orta düzey yönetici ve 97 çalışanla görüşme yapılmıştır.

3.3. VERİ TOPLAMA ARACI

Çalışmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Anket formlarının oluşturulmasında Kızıloğlu (2012) ve Özdiç (2008) yüksek lisans tezlerinden faydalanılmıştır. Sorular ve soru kalıpları aynen alınmamış, çalışmanın amacına uygun olarak tespit edilmiş ve düzenlemiştir.

Anket formunda, formu dolduran çalışan hakkında genel bilgiler ve işe alım sürecine ilişkin 7'li Likert tarzında sorular bulunmaktadır.

3.4. VERİ ANALİZİ

Araştırmada veri analizi SPSS 16 paket programında yapılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde tanımlayıcı istatistiklerden, faktör analizinden, t testinden ve ANOVA testinden faydalanılmıştır. Elde edilen bulgular ilgili bölümlere ve analiz tablolarını takiben metin içerisinde aktarılmıştır.

3.5. BULGULAR VE YORUM

3.5.1. Genel Bilgilere İlişkin Bulgular

Günümüzde birçok işletme aile şirketi olarak kurulmaktadır. Aile şirketlerinin devamlılıklarını sürdürebilmeleri ise profesyonelleşme ile mümkün olmaktadır. Profesyonelleşme aşamasında işe alınacak olan personel büyük rol oynamaktadır. Çalışmanın bu bölümünde seçilen aile şirketin işe alım süreci incelenecektir.

Tablo 5. Çalıştığı Departmana İlişkin Bulgular

	Frekans	%
Üretim	57	57,0
Muhasebe	4	4,0
Personel	5	5,0
Satış/Pazarlama	12	12,0
Diğer	22	22,0

Araştırma kapsamında ele alınan şirket çalışanları departmanlara bağlı olarak orantısız olarak alınmıştır. Şirkette en çok üretim departmanında çalışan olduğu için örnekleme de en çok üretim departmanından katılan olmuştur.

Tablo 6. Çalışma Statüsüne İlişkin Bulgular

	Frekans	%
Üst düzey yönetici	2	2,0
Orta düzey yönetici	1	1,0
Çalışan	97	97,0

Araştırma kapsamında tüm yöneticilere anket uygulanmıştır. Şirkette yalnızca 3 yönetici bulunmakta ve bu yöneticilerde ankete katılmışlardır.

Tablo 7.Yaş Durumuna İlişkin Bulgular

	Frekans	%
18-25	12	12,0
26-35	41	41,0
36-45	36	36,0
46 ve üzeri	11	11,0

Araştırmaya katılanların %41'i 26-35 yaş aralığındadır. Bu durum çalışanların büyük kısmının genç olduğunu göstermektedir.

Tablo 8. Cinsiyete İlişkin Bulgular

	Frekans	%
Kadın	16	16,0
Erkek	84	84,0

Araştırmaya katılanların %84'ü erkektir. Aile şirketinin nakliye faaliyetleriyle uğraşması, çalışanların büyük çoğunluğunun erkek olmasına neden olmaktadır. Ayrıca şirketin işe alım sürecinde erkek adayları daha fazla tercih ettiği de görülmektedir.

Tablo 9. Eğitim Durumuna İlişkin Bulgular

	Frekans	%
Lise	14	14,0
Yüksekokul	36	36,0
Üniversite	42	42,0
Yüksek lisans/Doktora	8	8,0

Araştırmaya katılanların %42'si üniversite mezunudur. Şirkette çalışanlar en az lise mezunudur. Bu durum şirketin işe alımlarında eğitim seviyesine önem verdiğini göstermektedir.

Tablo 10. Toplam Çalışma Süresine İlişkin Bulgular

	Frekans	%
1 yıldan az	3	3,0
1-5 yıl	38	38,0
6-10 yıl	41	41,0
11 yıldan fazla	18	18,0

Araştırmaya katılana çalışanların %41'i 6-10 yıldır aynı meslekte çalışmaktadır. Şirkette çalışanların büyük kısmı uzun yıllardır aynı meslekte çalışmaktadırlar. Bu durum şirketin işe alımda kıdeme ve meslek bilgisine önem verdiğini gösterebilir.

Tablo 11. Bu İşyerinde Çalışma Süresine İlişkin Bulgular

	Frekans	%
1 yıldan az	14	14,0
1-5 yıl	54	54,0
6-10 yıl	25	25,0
11 yıldan fazla	7	7,0

Araştırmaya katılanların %54'ü 1-5 yıldır aynı şirkete çalışmaktadır. Bu durum şirketin özellikle son 5 yılda işe alımlarının fazla olduğunu göstermektedir.

3.5.2. Personel Seçimi ve İzlenen Aşamalara İlişkin Hususlar

Tablo 12. Personel Seçiminde Yapılan Ön Çalışmalara İlişkin Bulgular

	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
İşin ve yerinin tanımlanması	3	7	5,41	1,652
İşin gerektirdiği yeteneklerin tanımlanması	3	7	5,36	1,748
Psikolojik değerlendirmelerin yapılması	1	5	3,67	1,842
Değerlendirme profilinin oluşturulması	1	6	3,75	1,963

Personel seçiminde yapılan ön çalışmalar incelendiğinde, “iş yerinin tanımlanması” ve “işin gerektirdiği yeteneklerin tanımlanması” olgularının 5 puan üzerinde ortalama puana sahip oldukları görülmektedir. Bu durum katılımcıların bu olgulara genellikle katıldıklarını göstermektedir. Aile şirketine personel seçimi ön çalışmalarında mutlaka iş, işyeri ve işin gerektirdiği yetenekler tanıtılmaktadır.

Ön çalışmalarla ilgili bulgular incelendiğinde, “psikolojik değerlendirmelerin yapılması” ve “değerlendirme profilinin oluşturulması” olgularının 4 puan altında ortalama puana sahip oldukları görülmektedir. Şirkette bu ön çalışmalarının sıklıkla uygulanmadığı görülmektedir.

3.5.2.1. Personel Seçiminde Kullanılan Teknikler

Tablo 13. Personel Seçiminde Kullanılan Tekniklere İlişkin Bulgular

	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
Görüşme tekniği	5	7	6,45	1,654
Sınav tekniği	2	7	4,18	1,547
Psikolojik testler (psikoteknik)	1	5	3,14	1,791

Personel seçiminde kullanılan teknikler incelendiğinde, “görüşme tekniği” olgusuna ait ortalama puanın 5 üzerinde olduğu görülmektedir. Bu durum şirkette görüşme tekniğinin sıklıkla kullanıldığını göstermektedir.

Personel seçiminde kullanılan tekniklerde “sınav tekniği” ve “psikolojik testler” olgularında ortalama puan 5’den küçüktür. Bu durum personel seçiminde sınav tekniği ve psikolojik testlerin sıklıkla kullanılmadığını göstermektedir.

3.5.2.2. Personel Seçiminde İzlenen Aşamalar

Tablo 14. Personel Seçiminde İzlenen Aşamalara İlişkin Hususlar

	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
Başvuru formlarının doldurulması ve ilk eleme görüşmesi	5	7	6,39	1,547
Sınav yapma ya da bazı testlere tabi tutma	2	6	4,17	1,364
Geçmişteki deneyim ve öğreniminin araştırılması	3	7	5,12	1,746
Deneme süresi	4	7	5,84	1,821

Personel seçiminde izlenen aşamalar incelendiğinde, “başvuru formlarının doldurulması ve ilk eleme görüşmesi”, “geçmişteki deneyim ve öğreniminin araştırılması” ve “deneme süresi” olguları ortalama olarak 5’den büyüktür. Bu durum şirketin personel seçiminde, başvuru formları doldurduğunu, eleme görüşmesi yaptığını, geçmiş deneyimleri araştırdığını ve deneme süresi verdiğini göstermektedir.

Personel seçiminde izlenen aşamalarda, “sınav yapma ya da bazı testlere tabi tutma” olgusunun ortalama olarak 5’den küçük olduğu görülmektedir. Bu şirketin sınav ve bazı testler yapma alışkanlığının fazla olmadığını göstermektedir.

3.5.2.3. İşletmede Yeni Personel Temini

Tablo 15. İşletmede Yeni Personel Teminine İlişkin Bulgular

	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
Çeşitli ilanlarla veya bireysel başvurularla	5	7	6,14	1,547
Çalışan personelin önerileriyle	3	6	5,01	1,368
Eğitim kurumlarından veya mesleki kuruluşlardan	1	5	3,15	1,439

İşletmede yeni personel temini incelendiğinde, “Çeşitli ilanlarla veya bireysel başvurularla” ve “Çalışan personelin önerileriyle” olgularının ortalama olarak 5’in üzerinde

puan aldıkları görülmektedir. Bu durum şirketin genel olarak çeşitli ilanlardan, bireysel başvurulardan ve çalışan personelin önerileriyle yeni personel temin ettiğini göstermektedir.

İşletmede yeni personel temininde “Eğitim kurumlarından veya mesleki kuruluşlardan” olgusunun ortalama olarak 4’den küçük olduğu görülmektedir. Bu durum şirketin eğitim kurumlarından veya mesleki kuruluşlardan, personel temini için fazla yararlanmadığını göstermektedir.

3.5.2.4. Personel Temininde Dikkat Edilen Kriterler

Tablo 16. Personel Temininde Dikkat Edilen Kriterlere İlişkin Bulgular

	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
İlgili bölümle ilgili bir lisans programını bitirmiş olması	2	7	4,16	1,247
İşle ilgili yeterli bilgiye sahip olmak	5	7	6,51	1,658
Mesleki deneyiminin olması	3	7	5,14	1,469
Tanıdık biri olması	1	5	3,12	1,357

Personel temininde dikkat edilen kriterler incelendiğinde, “İşle ilgili yeterli bilgiye sahip olmak” ve “Mesleki deneyiminin olması” olgularının ortalama olarak 5’den büyük oldukları görülmektedir. Bu durum şirketin personel temininde, işle ilgili bilgiye ve mesleki deneyime önem verdiğini göstermektedir.

Personel temininde dikkat edilen kriterlerde “İlgili bölümle ilgili bir lisans programını bitirmiş olması” ve “Tanıdık biri olması” olguları ortalama olarak 5’den küçüktür. Bu durum şirketin personel temini için ilgili bölümle ilgili lisans bitirmiş olmanın ve tanıdık birisinin olmasının çok önemli olmadığını göstermektedir.

3.5.2.5. Personel İhtiyacının Karşılandığı Kaynaklar

Tablo 17. Personel İhtiyacının Karşılandığı Kaynaklara İlişkin Bulgular

	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
İç kaynaklar (Firma içi çalışanlar)	4	6	5,12	1,254
Dış kaynaklar	5	7	6,36	1,471
İşletmede çalışanların ve tanıdıkların tavsiyeleri	4	7	5,94	1,691

Personel ihtiyacının karşılandığı kaynaklar incelendiğinde, “İç kaynaklar”, “Dış kaynaklar” ve “İşletmede çalışanların ve tanıdıkların tavsiyeleri” olgularının ortalama değerlerinin 5’den büyük oldukları görülmektedir.

Bu durum işletmenin personel ihtiyacı için dış kaynaklardan ve işletme çalışanları ve tanıdıklarından yararlandığını göstermektedir.

3.5.2.6. İstenilen Nitelikte Eleman Bulmak İçin Uygulanan Tedbirler

Tablo 18. İstenilen Nitelikte Eleman Bulmak İçin Uygulanan Tedbirlere İlişkin Bulgular

	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
Esnek çalışma saatleri	2	5	3,94	1,254
Yaş konusunda esnek davranma	1	5	3,41	1,694
Beceriler konusunda esnek davranma	2	6	4,16	1,584
Var olan çalışanları yeniden eğitmek	4	7	5,28	1,697
İşe yeni alınanları eğitmek	4	7	5,32	1,521
Part-time çalışma	1	4	3,74	1,547
Ücretleri arttırma	1	4	3,65	1,671
Organizasyonun imajını pazarlamak	4	7	5,97	1,207

İstenilen nitelikte eleman bulmak için uygulanan tedbirler incelendiğinde, “Var olan çalışanları yeniden eğitmek”, “İşe yeni alınanları eğitmek” ve “Organizasyonun imajını pazarlamak” olgularının ortalama değerlerinin 5 üzerinde olduğu görülmektedir. Bu durum şirketin istenilen nitelikte eleman bulmak için var olan veya yeni başlayan çalışanları eğittiği ve organizasyon imajını pazarladığı görülmektedir.

İstenilen nitelikte eleman bulmak için uygulanan tedbirlerde, “Esnek çalışma saatleri”, “Yaş konusunda esnek davranma”, “Beceriler konusunda esnek davranma”, “Part-time çalışma” ve “Ücretleri arttırma” olgularının ortalama değerlerinin 5’den küçük oldukları görülmektedir. Bu durum şirketin nitelikli eleman bulmada bu yöntemleri sıklıkla kullanmadığını göstermektedir.

3.5.3. Personel Seçiminde Dikkat Edilen Hususlara İlişkin Bulgular

Bu bölümde aile şirketinin personel seçiminde dikkat edilen hususlara ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 19. Personel Seçiminde Dikkat Edilen Hususlara İlişkin Bulgular

	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
Personel seçimi yaparken, iş başvurusunda bulunan adayın genel görünümüne, giyimi ve temizliğine dikkat ediliyor mu?	5	7	6,12	1,20
Personel seçimi yaparken, iş başvurusunda bulunan adayın kendini doğru ifadelerle anlatabilmesine dikkat ediliyor mu?	5	7	6,24	1,22
Personel seçimi yaparken, iş başvurusunda bulunan adayın psikomotor becerileri kullanabilme yeterliliğini ölçüyor musunuz?	2	5	3,49	1,34
Personel seçimi yaparken, iş başvurusunda bulunan adayın karar verebilme ve yönetebilme yeterliliğini ölçüyor musunuz?	3	6	4,87	1,41
Personel seçimi yaparken, iş başvurusunda bulunan adayın işle ilgili gelecekte neler yapabileceğini soruyor musunuz?	5	7	6,41	1,51
Personel seçimi yaparken, iş başvurusunda bulunan adayın daha önceki işinde mesleki olarak ne kadar geliştiğini ölçüyor musunuz?	2	5	4,18	1,45
Personel seçimi yaparken, iş başvurusunda bulunan adayın işe karşı ilgisini ölçüyor musunuz?	3	6	4,84	1,91
Personel seçimi yaparken, teknik araç gereçleri bilme durumu kontrol ediliyor mu?	2	6	4,21	1,74
Personel seçimi yaparken, bilgisayar kullanma durumu kontrol ediliyor mu?	2	6	4,91	1,32
Personel seçimi yaparken, işe olan yeterliliğiyle ilgili kontrol yapıyor mu?	3	6	4,06	1,41
Personel seçimi yaparken, şirket kriterleri göz önünde bulunduruluyor mu?	5	7	6,17	1,65
Personel seçimi yaparken, adayın dış görünüşüne dikkat ediliyor mu?	5	7	6,08	1,85
Personel seçimi yaparken, kişinin sosyal statüsüne dikkat ediliyor mu?	2	5	4,17	1,17
Personel seçimi yaparken, adayın iletişim becerisine dikkat ediliyor mu?	5	7	6,14	1,09
Personel seçimi yaparken, adayın kişisel özelliklerine dikkat ediliyor mu?	5	7	6,32	1,19

Şirketin personel seçiminde dikkat ettiği hususlar incelendiğinde, “personel seçimi yaparken, iş başvurusunda bulunan adayın genel görünümüne, giyimi ve temizliğine dikkat ediliyor mu?”, “personel seçimi yaparken, iş başvurusunda bulunan adayın kendini doğru ifadelerle anlatabilmesine dikkat ediliyor mu?”, “personel seçimi yaparken, iş başvurusunda bulunan adayın işle ilgili gelecekte neler yapabileceğini soruyor musunuz?”, “personel seçimi yaparken, şirket kriterleri göz önünde bulunduruluyor mu?”, “personel seçimi yaparken, adayın dış görünüşüne dikkat ediliyor mu?”, “personel seçimi yaparken, adayın iletişim becerisine dikkat ediliyor mu?” ve “personel seçimi yaparken, adayın kişisel özelliklerine dikkat ediliyor mu?” olgularının ortalama değerlerinin 5’den büyük olduğu görülmektedir.

Şirket personel seçimi yaparken, adayın dış görünüşüne, iletişim becerisine, kişisel özelliklerine dikkat etmektedir. Ayrıca şirket kriterlerini göz önünde bulundurarak personel seçimi yapmaktadırlar.

Şirketin personel seçiminde dikkat ettiği hususlarda, “personel seçimi yaparken, iş başvurusunda bulunan adayın psikomotor becerileri kullanabilme yeterliliğini ölçüyor musunuz?”, “personel seçimi yaparken, iş başvurusunda bulunan adayın karar verebilme ve yönetebilme yeterliliğini ölçüyor musunuz?”, “personel seçimi yaparken, iş başvurusunda bulunan adayın daha önceki işinde mesleki olarak ne kadar geliştiğini ölçüyor musunuz?”, “personel seçimi yaparken, iş başvurusunda bulunan adayın işe karşı ilgisini ölçüyor musunuz?”, “personel seçimi yaparken, teknik araç gereçleri bilme durumu kontrol ediliyor mu?”, “personel seçimi yaparken, bilgisayar kullanma durumu kontrol ediliyor mu?”, “personel seçimi yaparken, işe olan yeterliliğiyle ilgili kontrol yapılıyor mu?” ve “personel seçimi yaparken, kişinin sosyal statüsüne dikkat ediliyor mu?” olgularının ortalama değerlerinin 5’den küçük olduğu görülmektedir.

Şirket personel seçimi yaparken, kişilerin psikomotor becerilerini, bilgisayar kullanım becerilerini ve teknik yeterliliklerini ölçmede zayıf kalmaktadır.

Çalışmada öncelikle anketin güvenilirlik testi yapılacaktır. Güvenilirlik analizi, anket analizleri sonucunda anket sorularının güvenli sonuçlar verip vermeyeceği ile ilgilidir. Güvenilirlik değeri, bir ölçme aracının tekrarlanan ölçümlerinde aynı neticeyi verme göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmada güvenilirliğin ölçülmesinde Cronbach’s Alpha katsayısı kullanılmıştır (Güriş ve Astar, 2014).

Değerlendirmede:

- $\alpha < 0.40$ güvenilir değil
- $0.40 < \alpha < 0.60$ düşük güvenilirlikte
- $0.60 < \alpha < 0.80$ oldukça güvenilir
- $0.80 < \alpha < 1.00$ yüksek derecede güvenilir.

yorumu yapılır.

Tablo 20. Personel Seçiminde Dikkat Edilen Hususlarla İlgili Soruların Güvenilirlik Testi

Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
0,801	15

Anket sorularının güvenilirlik katsayısı 0,801'dir. Bu durum anket sorularının güvenilir olduğunu göstermektedir. Anket sorularının güvenilir olması faktör analizinin uygulanabilirliğini göstermektedir.

Faktör analizi, aynı yapı birimini ölçen fazla sayıda değişkenden, az sayıda değişken elde etmek aynı zamanda bu değişkenlerin tanımlanabilir nitelikte anlamlı değişkenler olmasını sağlayan istatistiki bir yöntemdir. Sosyal bilimlerde birçok alanda faktör analizi tekniğinden faydalanılmaktadır (Büyüköztürk, 2010).

Tablo 21. Faktör Analizi Ön Test Sonuçları

Testler	Değerler
KMO Katsayısı	0,754
Bartlett's Küresellik Testi	0,000

KMO ve Bartlett's testleri incelendiğinde anket soruları için uygulanacak faktör analizinin güvenilir sonuçlar vereceği saptanmıştır.

Tablo 22. Faktör Analizi

	Faktör Yüğü	Cronbach's Alpha
Faktör 1: Dış Görünüm ve Sosyal Çevre		
Personel seçimi yaparken, iş başvurusunda bulunan adayın genel görünümüne, giyimi ve temizliğine dikkat ediliyor mu?	0,742	0,743
Personel seçimi yaparken, adayın dış görünüşüne dikkat ediliyor mu?	0,681	
Personel seçimi yaparken, kişinin sosyal statüsüne dikkat ediliyor mu?	0,734	
Faktör 2: Kişisel Yeterlilikler		
Personel seçimi yaparken, iş başvurusunda bulunan adayın kendini doğru ifadelerle anlatabilmesine dikkat ediliyor mu?	0,814	0,804
Personel seçimi yaparken, iş başvurusunda bulunan adayın psikomotor becerileri kullanabilme yeterliliğini ölçüyor musunuz?	0,737	
Personel seçimi yaparken, iş başvurusunda bulunan adayın karar verebilme ve yönetebilme yeterliliğini ölçüyor musunuz?	0,721	
Personel seçimi yaparken, iş başvurusunda bulunan adayın işle ilgili gelecekte neler yapabileceğini soruyor musunuz?	0,801	
Personel seçimi yaparken, adayın iletişim becerisine dikkat ediliyor mu?	0,785	
Personel seçimi yaparken, adayın kişisel özelliklerine dikkat ediliyor mu?	0,804	
Faktör 3: İş Yeterlilikleri		
Personel seçimi yaparken, iş başvurusunda bulunan adayın daha önceki işinde mesleki olarak ne kadar geliştiğini ölçüyor musunuz?	0,763	0,798
Personel seçimi yaparken, iş başvurusunda bulunan adayın işe karşı ilgisini ölçüyor musunuz?	0,801	
Personel seçimi yaparken, teknik araç gereçleri bilme durumu kontrol ediliyor mu?	0,647	
Personel seçimi yaparken, bilgisayar kullanma durumu kontrol ediliyor mu?	0,752	
Personel seçimi yaparken, işe olan yeterliliğiyle ilgili kontrol yapılıyor mu?	0,637	
Personel seçimi yaparken, şirket kriterleri göz önünde bulunduruluyor mu?	0,714	

Araştırma sonucunda işe alım sürecinde üç faktörün önemli olduğu tespit edilmiştir. Bu faktörler:

- Dış Görünüm ve Sosyal Çevre
- Kişisel Yeterlilikler
- İş Yeterlilikleri

Elde edilen faktörler ve çeşitli değişkenler arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla ANOVA testi ve t testi kullanılmıştır. ANOVA ve t testi değişkenlerin ilişkili oldukları faktörler üzerinden aldıkları ortalamaların farklı olup olmadığını ölçmek için kullanılmaktadır (Büyüköztürk, 2010).

Tablo 23. Çalışılan Bölüm ve İşe Alım Algısı İlişkisi ANOVA testi

		Ortalama	F değeri	P
Dış Görünüm ve Sosyal Çevre	Üretim	9,10	8,621	0,000
	Muhasebe	9,18		
	Personel	9,14		
	Satış/Pazarlama	12,14		
	Diğer	9,14		
Kişisel Yeterlilikler	Üretim	23,12	1,704	0,104
	Muhasebe	24,10		
	Personel	24,06		
	Satış/Pazarlama	23,92		
	Diğer	23,14		
İş Yeterlilikleri	Üretim	23,67	1,641	0,234
	Muhasebe	23,59		
	Personel	24,61		
	Satış/Pazarlama	24,57		
	Diğer	24,39		

Çalışılan bölüm ve işe alım süreciyle ilgili algı incelendiğinde, kişisel yeterlilikler ve iş yeterlilikleri ile çalışılan departman arasında anlamlı ilişki olmadığı görülmektedir ($p>0,05$).

Bununla birlikte dış görünüm ve sosyal çevre özellikleriyle çalışılan departman arasında anlamlı ilişki olduğu görülmektedir ($p<0,05$). Katılımcılar satış/pazarlama bölümü ile ilgili işe alım sürecinde dış görünüm ve sosyal çevre özelliklerinin diğer bölümlere oranla daha fazla önem verildiğini belirtmişlerdir. Satış/pazarlama bölümü işe alımlarında kişilerin dış görünüm ve sosyal çevreleri önemlidir.

İşe alım sürecinde bireylerin kişisel yeterlilikleri ve iş yeterlilikleri önemli olmaktadır. İşletmede her bölüm için alınacak personelin kişisel yeterliliklerine v iş yeterliliklerine önem verilmektedir.

Tablo 24. Yaş ve İşe Alım Algısı İlişkisi ANOVA testi

		Ortalama	F değeri	P
Dış Görünüm ve Sosyal Çevre	18-25	9,12	1,025	0,341
	26-35	9,21		
	36-45	10,24		
	46 ve üzeri	10,21		
Kişisel Yeterlilikler	18-25	23,14	0,947	0,463
	26-35	24,13		
	36-45	24,15		
	46 ve üzeri	23,87		
İş Yeterlilikleri	18-25	23,58	0,823	0,579
	26-35	23,47		
	36-45	24,54		
	46 ve üzeri	24,62		

İşe alım algısı ve yaş arasında anlamlı ilişki yoktur ($p>0,05$). Çalışanların yaşlarına bağlı olarak işe alım algıları değişmemektedir. Farklı yaştaki kişiler, şirketin işe alım süreciyle ilgili benzer algıya sahiptir.

Farklı yaştaki katılımcılar, şirketin işe alım sürecinde benimsediği, “dış görünüm ve sosyal çevre”, “ kişisel yeterlilikler” ve “iş yeterlilikleri” hakkında benzer algıya sahiptir. Çalışanlar, şirketin işe alım sürecinde bu 3 faktöre önem verdiğini belirtmişlerdir. Yaş değişkenine bağlı olarak kişilerin işe alım sürecine ilişkin görüşleri farklılaşmamaktadır. Yaş

önemli olmadan tüm çalışanlar işletmede işe alım sürecinde dış görünüm ve sosyal çevreye, kişisel yeterliliklere ve iş yeterliliklerine önem verildiğini belirtmişlerdir. Bu durum inceleme kapsamına alınan aile şirketinin dış görünüm ve sosyal çevreye, kişisel yeterliliklere ve iş yeterliliklerine fazlaca önem verdiğini ve bu durumu çalışanlara yansıttığını göstermektedir.

Tablo 25. Cinsiyet ve İşe Alım Algısı İlişkisi t testi

		Ortalama	t değeri	P
Dış Görünüm ve Sosyal Çevre	Kadın	11,41	3,457	0,000
	Erkek	8,01		
Kişisel Yeterlilikler	Kadın	23,14	1,034	0,114
	Erkek	24,13		
İş Yeterlilikleri	Kadın	23,58	0,963	0,451
	Erkek	23,47		

Cinsiyet ve işe alım süreciyle ilgili algı incelendiğinde, kişisel yeterlilikler ve iş yeterlilikleri ile cinsiyet arasında anlamlı ilişki olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Bununla birlikte dış görünüm ve sosyal çevre özellikleriyle cinsiyet arasında anlamlı ilişki olduğu görülmektedir ($p<0,05$). Kadın çalışanlar erkek çalışanlara göre, çalıştıkları işletmenin işe alım süreçlerinde dış görünüm ve sosyal çevreye daha fazla önem verdiğini düşünmektedirler.

İşletmede kadın çalışanlar, erkek çalışanlara oranla, işe alım sürecinde dış görünümün ve sosyal çevrenin önemli olduğunu savunmuşlardır. Bu durum aslında kadınların dış görünüm ve sosyal çevreye, erkeklere oranla daha fazla önem vermesiyle ilgili olmaktadır. Kadın çalışanların erkek çalışanlara oranla dış görünümüne ve sosyal çevrelerine daha fazla önem vermeleri, işe alım sürecinde de bu algının yüksek olmasını sağlamaktadır.

Şirkette yönetici yardımcısı, müşteri temsilcisi, pazarlama gibi bölümlere alınacak olan kadınların dış görünümüne ve sosyal çevrelerine daha fazla önem verilmesi ise, şirketin müşteri bulma stratejisiyle doğrudan ilgilidir.

Çıkan sonuçlar doğrultusunda nakliye şirketinin özellikle kadın çalışan alma sürecinde dış görünüme ve sosyal çevreye önem verdiği görülmektedir.

Tablo 26. Eğitim Durumu ve İşe Alım Algısı İlişkisi ANOVA testi

		Ortalama	F değeri	P
Dış Görünüm ve Sosyal Çevre	Lise	10,21	0,932	0,421
	Yüksekokul	9,68		
	Üniversite	9,74		
	Yüksek lisans/Doktora	9,96		
Kişisel Yeterlilikler	Lise	24,01	0,863	0,571
	Yüksekokul	24,14		
	Üniversite	24,64		
	Yüksek lisans/Doktora	23,41		
İş Yeterlilikleri	Lise	23,36	1,027	0,339
	Yüksekokul	23,14		
	Üniversite	24,67		
	Yüksek lisans/Doktora	24,71		

İşe alım algısı ve eğitim durumu arasında anlamlı ilişki yoktur ($p>0,05$). Çalışanların eğitim durumlarına bağlı olarak işe alım algıları değişmemektedir.

Eğitim durumu farklı olan çalışanların, işe alım sürecinde şirketin verdiği değerlere bakış açıları farklılık göstermemektedir. Farklı eğitim durumuna sahip bireyler “dış görünüm ve sosyal çevre”, “kişisel yeterlilikler” ve “iş yeterlilikleri” hakkında benzer algıya sahiptir. Çalışanlar, eğitim durumu fark etmeksizin, şirketin işe alım sürecinde bu 3 faktöre önem verdiğini belirtmişlerdir.

Çıkan sonuçlar doğrultusunda nakliye şirketinin işe alım sürecinde eğitim farkı gözetmeksizin tüm çalışanların dış görünüm ve sosyal çevre, kişisel yeterlilikler ve iş yeterliliklerine önem verdikleri görülmektedir.

Tablo 27. Toplam Çalışma Süresi ve İşe Alım Algısı İlişkisi ANOVA testi

		Ortalama	F değeri	P
Dış Görünüm ve Sosyal Çevre	1 yıldan az	9,62	1,320	0,124
	1-5 yıl	10,04		
	6-10 yıl	9,71		
	11 yıldan fazla	9,41		
Kişisel Yeterlilikler	1 yıldan az	24,17	1,124	0,237
	1-5 yıl	24,62		
	6-10 yıl	24,97		
	11 yıldan fazla	23,71		
İş Yeterlilikleri	1 yıldan az	23,47	1,074	0,319
	1-5 yıl	23,21		
	6-10 yıl	24,95		
	11 yıldan fazla	24,08		

İşe alım algısı ve toplam çalışma süresi arasında anlamlı ilişki yoktur ($p>0,05$). Çalışanların toplam çalışma sürelerine bağlı olarak işe alım algıları değişmemektedir.

Toplam çalışma yılı farklı olan çalışanların, işe alım sürecinde şirketin verdiği değerlere bakış açıları farklılık göstermemektedir. Farklı toplam çalışma süresine sahip bireyler “dış görünüm ve sosyal çevre”, “kişisel yeterlilikler” ve “iş yeterlilikleri” hakkında benzer algıya sahiptir. Çalışanlar, toplam çalışma süresi önemli olmadan fark etmeksizin, şirketin işe alım sürecinde bu 3 faktöre önem verdiğini belirtmişlerdir.

Çalışma sonuçlarına göre nakliye şirketinin yıllar itibariyle işe alım politikasında fazla değişiklik olmadığı görülmektedir. Şirket 11 yıl öncede 1 yıl öncede işe alım sürecinde çalışanların dış görünüm ve sosyal çevre, kişisel yeterlilikler ve iş yeterliliklerine önem verdikleri görülmektedir.

Tablo 28. Bu İşyerinde Çalışma Süresi ve İşe Alım Algısı İlişkisi ANOVA testi

		Ortalama	F değeri	P
Dış Görünüm ve Sosyal Çevre	1 yıldan az	9,17	1,254	0,321
	1-5 yıl	10,11		
	6-10 yıl	9,69		
	11 yıldan fazla	9,52		
Kişisel Yeterlilikler	1 yıldan az	24,20	0,963	0,561
	1-5 yıl	24,48		
	6-10 yıl	24,30		
	11 yıldan fazla	23,58		
İş Yeterlilikleri	1 yıldan az	23,72	0,834	0,634
	1-5 yıl	23,36		
	6-10 yıl	24,57		
	11 yıldan fazla	24,43		

İşe alım algısı ve bu işyerinde çalışma süresi arasında anlamlı ilişki yoktur ($p>0,05$). Çalışanların bu işyerinde çalışma sürelerine bağlı olarak işe alım algıları değişmemektedir.

Aynı işyerinde farklı kıdemlerde olan çalışanların, işe alım sürecinde şirketin verdiği değerlere bakış açıları farklılık göstermemektedir. Farklı çalışma süresine sahip bireyler “dış görünüm ve sosyal çevre”, “kişisel yeterlilikler” ve “iş yeterlilikleri” hakkında benzer algıya sahiptir. Çalışanlar, çalışma süresi önemli olmadan fark etmeksizin, şirketin işe alım sürecinde bu 3 faktöre önem verdiğini belirtmişlerdir.

Çalışma sonuçlarına göre nakliye şirketinin yıllar itibariyle işe alım politikasında fazla değişiklik olmadığı bu sonuçlarda da görülmektedir. Şirket 11 yıl öncede 1 yıl öncede işe alım sürecinde çalışanların dış görünüm ve sosyal çevre, kişisel yeterlilikler ve iş yeterliliklerine önem verdikleri görülmektedir.

SONUÇ

Günümüzde nitelikli personelin öneminin artmasıyla birlikte, işletmelerde işe alım süreci önem kazanmaya başlamıştır. İstenilen nitelikteki personelin nereden ve nasıl temin edileceğinin belirlenmesi ve personelin en uygun işe yerleştirilmesi, işletmeler için büyük önem taşımaktadır. Bu çalışmada aile şirketinde işe alım süreci incelenmiştir.

Araştırma personel seçiminde yapılan ön çalışmalar incelendiğinde, araştırma konusunu oluşturan aile şirketinde personel seçimi ön çalışmalarında mutlaka iş, işyeri ve işin gerektirdiği yetenekler tanıtılmaktadır. Aile şirketinin işe alım sürecinde işin nitelikleri ve çalışma ortamı işe alınacak olan personele anlatılmaktadır.

Ön çalışmalarla ilgili bulgular incelendiğinde, “psikolojik değerlendirmelerin yapılması” ve “değerlendirme profilinin oluşturulması” durumlarının şirkette sıklıkla uygulanmadığı görülmektedir. Şirkette ayrıca “sınav tekniği” ve “psikolojik testler” de uygulanmamaktadır. Şirketin personel seçiminde daha çok, başvuru formları doldurttuğunu, eleme görüşmesi yaptığını, geçmiş deneyimleri araştırdığını ve deneme süresi verdiğini tespit edilmiştir.

İşletmede yeni personel temini incelendiğinde, “çeşitli ilanlarla veya bireysel başvurularla” ve “çalışan personelin önerileriyle” olgularının yüksek puan aldıkları görülmektedir. Bu durum şirketin genel olarak çeşitli ilanlardan, bireysel başvurulardan ve çalışan personelin önerileriyle yeni personel temin ettiğini göstermektedir. İşletmede yeni personel temininde “eğitim kurumlarından veya mesleki kuruluşlardan” olgusunun ortalama olarak düşük puan aldıkları görülmektedir. Bu durum şirketin eğitim kurumlarından veya mesleki kuruluşlardan, personel temini için fazla yararlanmadığını göstermektedir.

Personel temininde dikkat edilen kriterler incelendiğinde, “İşle ilgili yeterli bilgiye sahip olmak” ve “Mesleki deneyiminin olması” olgularının ortalama olarak yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum şirketin personel temininde, işle ilgili bilgiye ve mesleki deneyime önem verdiğini göstermektedir. Personel temininde dikkat edilen kriterlerde “İlgili bölümle ilgili bir lisans programını bitirmiş olması” ve “Tanıdık biri olması” olguları düşük ortalama puana sahiptir. Bu durum şirketin personel temini için ilgili bölümle ilgili lisans bitirmiş olmanın ve tanıdık birisinin olmasının çok önemli olmadığını göstermektedir. Personel seçiminde lisans seviyesinden daha çok tecrübeye önem verilmektedir.

Personel ihtiyacının karşılandığı kaynaklar incelendiğinde, “İç kaynaklar”, “Dış kaynaklar” ve “İşletmede çalışanların ve tanıdıkların tavsiyeleri” olgularının ortalama değerlerinin yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum işletmenin personel ihtiyacı için dış kaynaklardan ve işletme çalışanları ve tanıdıklarından yararlandığını göstermektedir. İstenilen nitelikte eleman bulmak için uygulanan tedbirler incelendiğinde, “Var olan çalışanları yeniden eğitmek”, “İşe yeni alınanları eğitmek” ve “Organizasyonun imajını pazarlamak” olgularının ortalama değerlerinin yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum şirketin istenilen nitelikte eleman bulmak için var olan veya yeni başlayan çalışanları eğittiği ve organizasyon imajını pazarladığı görülmektedir. İstenilen nitelikte eleman bulmak için uygulanan tedbirlerde, “Esnek çalışma saatleri”, “Yaş konusunda esnek davranma”, “Beceriler konusunda esnek davranma”, “Part-time çalışma” ve “Ücretleri arttırma” olgularının ortalama değerlerinin düşük olduğu görülmektedir. Bu durum şirketin nitelikli eleman bulmada bu yöntemleri sıklıkla kullanmadığını göstermektedir.

Şirketin personel seçiminde dikkat ettiği hususlar incelendiğinde, “personel seçimi yaparken, iş başvurusunda bulunan adayın genel görünümüne, giyimi ve temizliğine dikkat ediliyor mu?”, “personel seçimi yaparken, iş başvurusunda bulunan adayın kendini doğru ifadelerle anlatabilmesine dikkat ediliyor mu?”, “personel seçimi yaparken, iş başvurusunda bulunan adayın işle ilgili gelecekte neler yapabileceğini soruyor musunuz?”, “personel seçimi yaparken, şirket kriterleri göz önünde bulunduruluyor mu?”, “personel seçimi yaparken, adayın dış görünüşüne dikkat ediliyor mu?”, “personel seçimi yaparken, adayın iletişim becerisine dikkat ediliyor mu?” ve “personel seçimi yaparken, adayın kişisel özelliklerine dikkat ediliyor mu?” olgularının ortalama değerlerinin yüksek olduğu görülmektedir. Şirketin personel seçiminde dikkat ettiği hususlarda, “personel seçimi yaparken, iş başvurusunda bulunan adayın psikomotor becerileri kullanabilme yeterliliğini ölçüyor musunuz?”, “personel seçimi yaparken, iş başvurusunda bulunan adayın karar verebilme ve yönetebilme yeterliliğini ölçüyor musunuz?”, “personel seçimi yaparken, iş başvurusunda bulunan adayın daha önceki işinde mesleki olarak ne kadar geliştiğini ölçüyor musunuz?”, “personel seçimi yaparken, iş başvurusunda bulunan adayın işe karşı ilgisini ölçüyor musunuz?”, “personel seçimi yaparken, teknik araç gereçleri bilme durumu kontrol ediliyor mu?”, “personel seçimi yaparken, bilgisayar kullanma durumu kontrol ediliyor mu?”, “personel seçimi yaparken, işe olan yeterliliğiyle ilgili kontrol yapılıyor mu?” ve “personel seçimi yaparken, kişinin sosyal statüsüne dikkat ediliyor mu?” olgularının ortalama değerlerinin düşük olduğu görülmektedir. Şirket personel seçimi yaparken, adayın dış görünüşüne, iletişim becerisine, kişisel özelliklerine

dikkat etmektedir. Ayrıca şirket kriterlerini göz önünde bulundurarak personel seçimi yapmaktadırlar.

Çalışılan bölüm ve işe alım süreciyle ilgili algı incelendiğinde, kişisel yeterlilikler ve iş yeterlilikleri ile çalışılan departman arasında anlamlı ilişki olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Bununla birlikte dış görünüm ve sosyal çevre özellikleriyle çalışılan departman arasında anlamlı ilişki olduğu görülmektedir ($p<0,05$). Katılımcılar satış/pazarlama bölümü ile ilgili işe alım sürecinde dış görünüm ve sosyal çevre özelliklerinin diğer bölümlere oranla daha fazla önem verildiğini belirtmişlerdir. Satış/pazarlama bölümü işe alımlarında kişilerin dış görünüm ve sosyal çevreleri önemlidir. İşe alım sürecinde bireylerin kişisel yeterlilikleri ve iş yeterlilikleri önemli olmaktadır. İşletmede her bölüm için alınacak personelin kişisel yeterliliklerine ve iş yeterliliklerine önem verilmektedir.

İşe alım algısı ve yaş arasında anlamlı ilişki yoktur ($p>0,05$). Çalışanların yaşlarına bağlı olarak işe alım algıları değişmemektedir. Farklı yaştaki kişiler, şirketin işe alım süreciyle ilgili benzer algıya sahiptir. Farklı yaştaki katılımcılar, şirketin işe alım sürecinde benimsediği, “dış görünüm ve sosyal çevre”, “ kişisel yeterlilikler” ve “iş yeterlilikleri” hakkında benzer algıya sahiptir. Çalışanlar, şirketin işe alım sürecinde bu 3 faktöre önem verdiğini belirtmişlerdir.

Cinsiyet ve işe alım süreciyle ilgili algı incelendiğinde, kişisel yeterlilikler ve iş yeterlilikleri ile cinsiyet arasında anlamlı ilişki olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Bununla birlikte dış görünüm ve sosyal çevre özellikleriyle cinsiyet arasında anlamlı ilişki olduğu görülmektedir ($p<0,05$). Kadın çalışanlar erkek çalışanlara göre, çalıştıkları işletmenin işe alım süreçlerinde dış görünüm ve sosyal çevreye daha fazla önem verdiğini düşünmektedirler. İşletmede kadın çalışanlar, erkek çalışanlara oranla, işe alım sürecinde dış görünümün ve sosyal çevrenin önemli olduğunu savunmuşlardır. Bu durum aslında kadınların dış görünüm ve sosyal çevreye, erkeklere oranla daha fazla önem vermesiyle ilgili olmaktadır. Kadın çalışanların erkek çalışanlara oranla dış görünümüne ve sosyal çevrelerine daha fazla önem vermeleri, işe alım sürecinde de bu algının yüksek olmasını sağlamaktadır.

İşe alım algısı ve eğitim durumu arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır ($p>0,05$). Çalışanların eğitim durumlarına bağlı olarak işe alım algıları değişmemektedir. Eğitim durumu farklı olan çalışanların, işe alım sürecinde şirketin verdiği değerlere bakış açıları farklılık göstermemektedir. Farklı eğitim durumuna sahip bireyler “dış görünüm ve sosyal çevre”, “

kişisel yeterlilikler” ve “iş yeterlilikleri” hakkında benzer algıya sahiptir. Çalışanlar, eğitim durumu fark etmeksizin, şirketin işe alım sürecinde bu 3 faktöre önem verdiğini belirtmişlerdir.

İşe alım algısı ve toplam çalışma süresi arasında anlamlı ilişki yoktur ($p>0,05$). Çalışanların toplam çalışma sürelerine bağlı olarak işe alım algıları değişmemektedir. Toplam çalışma yılı farklı olan çalışanların, işe alım sürecinde şirketin verdiği değerlere bakış açıları farklılık göstermemektedir. Farklı toplam çalışma süresine sahip bireyler “dış görünüm ve sosyal çevre”, “kişisel yeterlilikler” ve “iş yeterlilikleri” hakkında benzer algıya sahiptir. Çalışanlar, toplam çalışma süresi önemli olmadan fark etmeksizin, şirketin işe alım sürecinde bu üç faktöre önem verdiğini belirtmişlerdir.

İşe alım algısı ve bu işyerinde çalışma süresi arasında anlamlı ilişki yoktur ($p>0,05$). Çalışanların bu işyerinde çalışma sürelerine bağlı olarak işe alım algıları değişmemektedir. Aynı işyerinde farklı kıdemlerde olan çalışanların, işe alım sürecinde şirketin verdiği değerlere bakış açıları farklılık göstermemektedir. Farklı çalışma süresine sahip bireyler “dış görünüm ve sosyal çevre”, “kişisel yeterlilikler” ve “iş yeterlilikleri” hakkında benzer algıya sahiptir. Çalışanlar, çalışma süresi önemli olmadan fark etmeksizin, şirketin işe alım sürecinde bu 3 faktöre önem verdiğini belirtmişlerdir.

Çalışma kapsamında öneriler şu şekilde sıralanabilir:

- Aile şirketlerinde, nitelikli personeli işe almak için personel gereksinimi duyulan alanların ve iş ile ilgili gerekli kabiliyetlerin tespit edilmesi önemlidir. Personel gereksinimi duyulan alanların ve iş ile ilgili gerekli kabiliyetlerin tespit edilmesi, seçilecek olan personelin özelliklerini de ortaya çıkaraktır.
- İşe alım sürecinde en iyi aday değil işe en uygun olan adayın işe alınması önemlidir.
- İşe alım sürecinin başarılı bir şekilde gerçekleşmesi için işe alım yapan çalışanın, bu süreçteki yöntemler hakkında bilgi sahibi olması önemlidir. İşe alım yapacak olan personel, bu alanda oluşan yenilikleri ve değişimleri takip etmelidir.
- İşe en uygun nitelikteki personelin işe alınmasından sonraki süreçte personelin işe ve iş ortamında uyum göstermesi için mutlaka oryantasyon sürecinden geçmesi gerekmektedir. Bu konuda yöneticilerin daha duyarlı davranması önerilebilir.

- Bu çalışmada sadece işe alım süreci incelenmiştir. Bundan sonraki çalışmalarda akademisyenler işe alımdan sonra personelin verimliliğini tespit edebilir ve örnekleme daha geniş tutarak araştırma kapsamını genişletebilirler.

Aile şirketlerinde işe alım süreci genellikle aile üyelerinin belli işlere yerleştirilmesiyle gerçekleşmektedir. Ancak profesyonelleşme ve şirket yaşam sürecinin uzatılması ancak doğru işe doğru personelin yerleştirilmesi ile mümkün olmaktadır. Bu alışma aile şirketleri yöneticilerine ve ileride bu konuyu araştırmak isteyen akademisyenlere kaynak niteliğindedir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Açıkalın, A., *İnsan Kaynağının Yönetimi Geliştirilmesi*. Pegem Yayıncılık, Ankara, 2000.
- İstanbul Kültür Üniversitesi, *Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*, Editör: Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları İstanbul, 2004: 349-373
- Aldemir, C. Ataol, A. Budak, G., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5. Baskı, Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları, İzmir, 2004.
- Argon, T. Ve Eren, A., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004.
- Ateş, Ö., *Aile Şirketleri: Değişim Ve Süreklilik*, Ankara Sanayi Odası Yayını, 1. Baskı, Ankara, 2005.
- Aykaç, B., *İnsan Kaynakları Yönetimi Ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlanması*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1999.
- Barutçugil, İ., *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2004.
- Bayraktaroğlu, S., *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya Yayıncılık, Sakarya, 2008.
- Baysal, A. C., *Çalışma Yaşamında İnsan*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 225. Avcıol Basım, İstanbul, 1993.
- Büyüköztürk, Ş. *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Pegem A Yayınevi, İstanbul, 2010.
- Bellow, A., *In Praise Of Nepotism: A Natural History*, Doubleday Punlishing, Newyork, 2003.
- Bingöl, D., *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 3.Baskı. Beta Yayıncılık, İstanbul, 1997.
- Can, H. Kavuncubaşı, Ş. Ve Yıldırım, S., *Kamu Ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2009.
- Ceylan, R., *İşgören Yönetimi*, Tamer Ofset, Eskişehir, 1992.
- Dolgun, U., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ekin Basım Yayım Dağıtım, Bursa, 2010.

- Erdoğmuş N., *Aile İşletmeleri*, 2. Basım İgiad Yayınları, 2007.
- Ergin, C., *İnsan Kaynakları Yönetimi (Psikolojik Yaklaşım)*, Academyplus Yayınevi, Ankara, 2002.
- Ergin, C., *İnsan Kaynakları Yönetimi Psikolojik Bir Yaklaşım*, 3. Basım. Elma Yayınevi, Ankara, 2005.
- Fındıkçı, İ., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5. Baskı. Alfa Yayınları, İstanbul, 2003.
- Fındıkçı, İ., *Aile Şirketlerinde Yönetim Ve Kurumsallaşma*, Alfa Yayınları, 1. Baskı, İstanbul, 2005.
- Geylan, R., *Personel Yönetimi. Met Yayınları*, Eskişehir, 1992.
- Gök, S., *21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2006.
- Günver, B. A., *Aile İşletmelerinin Yapısı Ve Geleceği*, Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2002.
- Güriş, S., Astar, M., *Bilimsel Araştırmalarda SPSS ile İstatistik*, Der Yayınları. İstanbul, 2014.
- Gürüz, D., Yaylacı, Ö. G., *İletişim Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, Mediacat, İstanbul, 2007.
- Karpuzoğlu, E., *Büyüyen Ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, Hayat Yayınları, 1. Baskı, İstanbul, 2001.
- Kırım, A., *Aile Şirketlerinin Yönetimi*, Sistem Yayıncılık, 2. Baskı, İstanbul, 2003.
- Okur, M. E., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Türk Tekstil İşverenleri Sendikası, İstanbul, 2002.
- Palmer, M., Kenneth, J. W., *İnsan Kaynakları, Kişisel Gelişim Ve Yönetim Dizisi*, Doğan Şahiner (Çev.). Rota Yayınları, İstanbul, 1993.
- Sabuncuoğlu, Z., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları, Bursa, 2005.
- Sabuncuoğlu, Z., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitapevi Yayınları, Bursa, 2000.

- Sabuncuoğlu, Z., *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulama Örnekleriyle*, 4. Baskı. Furkan Ofset, Bursa, 2009.
- Savaş, A. T. *Kariyer Yönetiminde Performans Değerlendirme Sisteminin Rolü*, Çantay Yayınları, İstanbul, 2005.
- Selamoğlu, A. *İstanbul Üniversitesi Çalışma Ekonomisi 4 İnsan Kaynakları Yönetimi Ders Notları*, İstanbul, 1999.
- Şenkal, A., *Sendikasıız Endüstri İlişkileri*, Kamu-İş Yayınları, Ankara, 1999.
- Tahiroğlu, F., *Düşünceiden Sonuca İnsan Kaynakları*, Hayat Yayınları İstanbul, 2002.
- Tetik, N., Osman U., *Aile Şirketlerinin Yapısal Sorunları: Malatya Sanayi Şirketlerindeki Uygulaması*, Atlas Yayınları, 1. Baskı, Ankara, 2005.
- Uluçınar, T. A., *Grup Dinamiği Ve Çatışma Yönetimi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2000.
- Uyargil, C. ve Diğerleri, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 4. Baskı. Beta Yayınları, İstanbul, 2009.
- Yüksel, Ö., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 6. Baskı. Gazi Kitapevi, Ankara, 2007.

Sürelî Yayınlar

- Ankara Sanayi Odası Dergisi, “Aile Şirketleri: Değişim Ve Süreklilik”, Ankara Sanayi Odası, Ankara, Cilt 1, Sayı: 3, Haziran 2005, s.2-15.
- Bingöl D., “Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler”, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 5, Sayı: 4, 1990, s. 168-176.
- Bayhan, V., “Demokrasi ve Sivil Toplum Örgütlerinin Engelleri: Patronaj ve Nepotizm”, Cumhuriyet Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt:26, Sayı:1, 2002, ss.1-13.
- Ciulla, J. B., “In praise of nepotism?”, Business Ethics Quarterly, Cilt:15, Sayı:1, 2005, s.153-160.
- Ford, R. ve McLaughlin, F., “Nepotism, Personnel Journal (pre-1986)”, Cilt:1, Sayı:64, September 1985, ss.57-61.
- Hutcheson, O. J., “Negotiating Nepotism, Financial Planning”, Financial Planning Cilt:26, Sayı:1, February-2002, ss.75-76.
- Karakaş, M. ve Çak, M., “Yolsuzlukla Mücadele de Uluslararası Kuruluşların Rolü”, Maliye Dergisi, Cilt:2, Sayı:153, Temmuz-Aralık 2007, s.76-82.

İnternet Yayınları

Erik, F., <http://www.ikademi.com/yonetim-dusuncesinin-evrimi/1351-insankaynaklarinin-gelisim-sureci.html>, Erişim: 15.6.2013.

O'Hara, W. T. ve Mandel, P., “*The World's Oldest Family Companies*,” <http://www.familybusinessmagazine.com/oldworld.html>, Erişim: 10.8.2013.

Soyşekerci, S., *Cinsiyet Ayrımcılığı Olarak Üstün Erillik (Hyper-Masculinity) Olgusunun Türkiye'de Aile İşletmeleri Bağlamında Araştırılması*, 2007, <http://www.universite-toplum.org/text.php?id=295>, Erişim: 30.8.2013.

Toksoy, R. B., *Üst Yönetimde Kadın Temsili: Avrupa Birliği ve Türkiye'deki Gelişmeler*, <http://www.tusiad.org/bilgi-merkezi/fikir-ureten-fabrikadan/ust-yonetimde-kadin-temsili--avrupa-birligi-ve-turkiyedeki-gelismeler/>, Erişim: 30.8.2013.

Diğer Yayınlar

- Aytaç, S., *İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Kariyer Anlayışı Ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Doçentlik Tezi, 1996.
- Opçin, M., *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Çanakkale'de Gıda Sektöründe Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi SBE. 1999.
- Sağlam, N., *Aile Şirketlerinde Sorunlar Ve Çözüm Önerileri*, 2. Aile İşletmeleri Kongresi, Nisan, İstanbul, 2006.
- Tikici, M. ve Uluyol, O., *Aile İşletmelerinin Gelecek Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Liderlik Sorunlarının Aşılmasında Lider-Yönetici Önerisi*, 2. Aile İşletmeleri Kongresi, Nisan, İstanbul, 2006.
- Doğan, D., *Aile Şirketlerinde Yönetim*, 2. Aile İşletmeleri Kongresi, Nisan, İstanbul, 2006.
- Göker, A. Z. ve Üçok T., *Aile İşletmeleri Ve Karar Verme Süreci, Köklü Aile İşletmelerinde Bir Uygulama*, 2. Aile İşletmeleri Kongresi, Nisan, İstanbul, 2006.
- Göktepe, E., *Aile İşletmelerinde Dinamikler*, I. Aile İşletmeleri Sempozyumu, Aralık, İzmir, 2003.

EKLER

Anket formu



Sayın Yönetici,

Bu anket formu, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilimi İşletme Bölümü tarafından yürütülmekte olan “**Aile Şirketlerinde İşe Alım Süreci: İstanbul’da Bir Örnek Uygulama**” isimli araştırmanın araştırma kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması tamamen akademik bir amaca yönelik olup, çalışmanın amacı; eğitim ve geliştirmeye şirketlerin verdiği önemle ilgili veriler elde ederek bu hususta anlamlı bilimsel sonuçlara ulaşabilmektir.

Uygulamanın kapsadığı soruları cevaplandırmak, hiç kuşkusuz zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak, üniversite ve iş hayatı arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve elde edilen sonuçlardan ortaklaşa yararlanmak düşüncesi ile bize yardımcı olacağınızı ümit etmekteyiz.

Gönderilecek cevaplar **kesinlikle gizli tutulacaktır**. Elde edilen sonuçlar işletme adı belirtmeksizin genel ve ortalama özellikler şeklinde, bu araştırmaya katılan şirketlerden arzu edenlere de gönderilecektir. Birbirine benzeyen ve tekrar gibi görünen sorular araştırma tekniği açısından sorulması zorunlu sorulardır. Dolayısıyla bütün soruların cevaplandırılması, değerlendirmenin sağlıklı yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir. İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Saygılarımızla...

Yrd. Doç. Dr. Erkut Altındağ
Hanife Şule Aktuğ

Araştırma Sorumlusu: Hanife Şule Aktuğ suleaktug@gmail.com

Araştırma Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ erkutaltindag@gmail.com

Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler	
Adı ve Soyadı (zorunlu değil) :	
Çalıştığı Departman	: ☐ Üretim ☐ Muhasebe ☐ Personel ☐ Satış/Pazarlama ☐ Diğer
Ünvanı / Statüsü	: ☐ Çalışan ☐ Üst düzey yönetici ☐ Orta düzey yönetici
Yaşı	: Cinsiyeti :
Eğitim Durumu	: ☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Yüksekokul
☐ Üniversite	☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora
Toplam Çalışma Süresi	: Bu İşyerinde çalışma süresi :

Aşağıdaki soruları işletmenizin mevcut durumuna göre cevaplayınız. Bu ölçekte; (1) Hiç katılmıyorum (2) Katılmıyorum, (3) Kısmen katılmıyorum (4) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (5) Kısmen katılıyorum, (6) Çoğunlukla katılıyorum ve (7) Tamamen katılıyorum.

	1	2	3	4	5	6	7
1.İşletmeye yeni personel seçmeden önce ön çalışmalardan hangileri yapılmaktadır?							
İşin ve yerinin tanımlanması	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İşin gerektirdiği yeteneklerin tanımlanması	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Psikolojik değerlendirmelerin yapılması	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Değerlendirme profilinin oluşturulması	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2.Personel seçiminde kullanılan teknikler nelerdir?							
Görüşme tekniği	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sınav tekniği	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Psikolojik testler (psikoteknik)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3.Personel seçiminde izlenen aşamalar nelerdir?							
Başvuru formlarının doldurulması ve ilk eleme görüşmesi	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sınav yapma ya da bazı testlere tabi tutma	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Geçmişteki deneyim ve öğreniminin araştırılması	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Deneme süresi	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4.İşletmede yeni personel temini nasıl gerçekleştirilmektedir?							
Çeşitli ilanlarla veya bireysel başvurularla	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Çalışan personelin önerileriyle	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Eğitim kurumlarından veya mesleki kuruluşlardan	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5. Personel seçiminde dikkat edilen kriterler nelerdir?							
İlgili bölümle ilgili bir lisans programını bitirmiş olması	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İşle ilgili yeterli bilgiye sahip olmak	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mesleki deneyiminin olması	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Tanıdık biri olması	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6.İşletmede personel ihtiyacı hangi kaynaktan karşılanmaktadır?							
İç kaynaklar (Firma içi çalışanlar)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Dış kaynaklar	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İşletmede çalışanların ve tanıdıkların tavsiyeleri	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7. İstenilen nitelikte elemanları bulmak için aşağıdaki tedbirlerden bir ya da birkaçı uygulanıyor mu?							
Esnek çalışma saatleri	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Yaş konusunda esnek davranma	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Beceriler konusunda esnek davranma	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Var olan çalışanları yeniden eğitmek	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İşe yeni alınanları eğitmek	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Part-time çalışma	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ücretleri arttırma	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Organizasyonun imajını pazarlamak	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Aşağıdaki soruları işletmenizin mevcut durumuna göre cevaplayınız. Bu ölçekte; (1) Hiç katılmıyorum (2) Katılmıyorum, (3) Kısmen katılmıyorum (4) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (5) Kısmen katılıyorum, (6) Çoğunlukla katılıyorum ve (7) Tamamen katılıyorum.

	1	2	3	4	5	6	7
8.Lütfen soruları görüşünüze uygun seçeneği işaretleyerek cevaplayınız.							
Sorular Personel seçimi sırasında dikkat edilen özelliklere yönelik sorulardır.							
Personel seçimi yaparken, iş başvurusunda bulunan adayın genel görünümüne, giyimi ve temizliğine dikkat ediliyor mu?	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Personel seçimi yaparken, iş başvurusunda bulunan adayın kendini doğru ifadelerle anlatabilmesine dikkat ediliyor mu?	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Personel seçimi yaparken, iş başvurusunda bulunan adayın psikomotor becerileri kullanabilme yeterliliğini ölçüyor musunuz?	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Personel seçimi yaparken, iş başvurusunda bulunan adayın karar verebilme ve yönetebilme yeterliliğini ölçüyor musunuz?	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Personel seçimi yaparken, iş başvurusunda bulunan adayın işle ilgililecekte neler yapabileceğini soruyor musunuz?	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Personel seçimi yaparken, iş başvurusunda bulunan adayın daha önceki işinde mesleki olarak ne kadar geliştiğini ölçüyor musunuz?	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Personel seçimi yaparken, iş başvurusunda bulunan adayın işe karşı ilgisini ölçüyor musunuz?	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Personel seçimi yaparken, teknik araç gereçleri bilme durumu kontrol ediliyor mu?	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Personel seçimi yaparken, bilgisayar kullanma durumu kontrol ediliyor mu?	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Personel seçimi yaparken, işe olan yeterliliğiyle ilgili kontrol yapılıyor mu?	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Personel seçimi yaparken, şirket kriterleri göz önünde bulunduruluyor mu?	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Personel seçimi yaparken, adayın dış görünüşüne dikkat ediliyor mu?	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Personel seçimi yaparken, kişinin sosyal statüsüne dikkat ediliyor mu?	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Personel seçimi yaparken, adayın iletişim becerisine dikkat ediliyor mu?	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Personel seçimi yaparken, adayın kişisel özelliklerine dikkat ediliyor mu?	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

ÖZGEÇMİŞ

06 Şubat 1985 tarihinde, İstanbul ili Üsküdar ilçesinde doğdum, aslen Rizeliyim. 2008 yılında Beykent Üniversitesinden mezun oldum. 2008'den beri bir özel şirkette çalışmaktayım. 2012 yılında Beykent Üniversitesi, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim dalında Yüksek Lisans eğitime başladım. Özel ilgi alanlarım, seyahat etmek, film seyretmek ve ailemle zaman geçirmektir. Evliyim ve çocuğum yok.

Hanife Şule AKTUĞ