

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

ETKİN KURUMSAL YÖNETİM ANLAYIŞINDA İNSAN
KAYNAKLARI UYGULAMALARI: YİYECEK İÇECEK
SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Melce ELEGEL

DANIŞMAN
Doç. Dr. Murat ÇOLAK

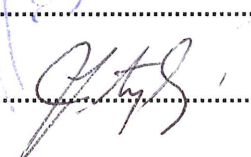
İZMİR – 2019

YÜKSEK LİSANS
TEZ ONAY SAYFASI

Üniversite : Dokuz Eylül Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Adı ve Soyadı : Melce ELEGEL
Öğrenci No : 2016800544
Tez Başlığı : Etkin Kurumsal Yönetim Anlayışında İnsan Kaynakları Uygulamaları:
Yiyecek-İçecek Sektöründe Bir Uygulama

Savunma Tarihi : 27.06.2019
Danışmanı : Doç.Dr. Murat ÇOLAK

JÜRİ ÜYELERİ

<u>Ünvanı, Adı, Soyadı</u>	<u>Üniversitesi</u>	<u>İmza</u>
Doç.Dr. Murat ÇOLAK	-Dokuz Eylül Üniversitesi	
Prof.Dr.Tijen ERDUT	-Dokuz Eylül Üniversitesi	
Dr.Öğr.Üyesi Yıldırım Osman ÇETMELİ	- Yaşar Üniversitesi	

Melce ELEGEL tarafından hazırlanmış ve sunulmuş olan bu tez savunmada başarılı bulunarak oy birliği() / oy çokluğu() ile kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Metin ARIKAN
Müdür

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Etkin Kurumsal Yönetim Anlayışında İnsan Kaynakları Uygulamaları Yiyecek İçecek Sektöründe Bir Uygulama” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

....../....../.....

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Etkin Kurumsal Yönetim Anlayışında İnsan Kaynakları Uygulamaları: Yiyecek İçecek Sektöründe Bir Uygulama

Melce ELEGEL

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı

İnsan Kaynakları Programı

Kurumsal yönetim, işletmelerin başarılı bir şekilde gelecek kuşaklara aktarılması amacıyla sürdürülebilir büyüme ve istikrara vurgu yapan bir kavram olarak tanımlanmaktadır. İşletmelerin profesyonel, şeffaf, adil ve hesap verebilir bir yönetim anlayışı kapsamında iyi bir şekilde yönetilmesine olanak tanır. Kurumsal yönetim, işletmelerin yürüttüğü insan kaynakları uygulamaları ile işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri ile yakından ilişkilidir. Nitekim işletmelerde insan kaynakları uygulamalarına dair hiçbir girişimin olmaması ya da bu uygulamaların eksik olması işletmelerin kurumsallaşması önünde en büyük engeli oluşturmaktadır. Buna bağlı olarak kurumsallaşamayan işletmeler de iyi bir yönetim anlayışı olarak nitelendirilen kurumsal yönetim anlayışında yönetilememektedir. Bu nedenle işletmelerin başarı elde etmesinde ve bu başarının sürdürülebilir olmasına, hatta sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmasına etkisi olan kurumsal yönetim, insan kaynakları uygulamaları ve kurumsallaşma ile etkileşim halindedir.

Bu doğrultuda çalışma, insan kaynakları uygulamalarının kurumsal yönetim anlayışı üzerindeki etkisini incelemeyi hedeflemektedir. Bu hedef kapsamında araştırmanın örneklemini İzmir ilinde yiyecek ve içecek sektöründe faaliyetini sürdüren bir işletmenin farklı departmanlarında altısı erkek ve altısı kadın olmak üzere çalışan 12 departman sorumlusu oluşturmaktadır. Araştırmada söz konusu örneklemden nitel verilerin toplanması görüşme, doküman incelemesi ve gözlem yöntemleriyle

gerçekleşmiştir. Nitel verilerin yorumlanması ile birlikte çalışmaya dâhil olan işletmede İnsan kaynakları uygulamalarına dair hiçbir girişimin olmadığı tespit edilmiştir. İnsan kaynakları uygulamalarının işletmelerde yer almamasının kurumsallaşmanın önünde en büyük engeli teşkil ettiği ve böyle bir durumun da kurumsal yönetim anlayışını zedelediği sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, Kurumsallaşma, Kurumsal Yönetim.



ABSTRACT

Master's Thesis

Human Resources Practices in Effective Corporate Governance: An Application in the Food and Beverage Sector

Melce ELEGEL

Dokuz Eylül University

Graduate School of Social Sciences

Department of Labour Economics and Industrial Relations

Human Resources Program

Corporate governance is defined as a concept that emphasizes sustainable growth and stability to successfully transfer business to future generation. The concept that allows companies to be managed in a professional, transparent, fair and responsible manner. Corporate governance is closely related to the level of institutionalization companies with the human resource practices performed by companies. In fact, there is no interference in the human resources practices of the companies, and the lack of such practices may be the biggest obstacle to the institutionalization of companies. Consequently, companies that cannot be institutionalized cannot be managed in an corporate governance approach that is described as a good management approach. For this reason, corporate governance interacts with human resources and institutionalization practices, which have an impact on the success of companies and even obtain a sustainable competitive advantage.

In this context, the purpose of the study is to examine the impact of human resource practices on corporate governance. For this research, the study sample consists of 12 departments responsible for working in the food and beverage sector in İzmir town. In the study, qualitative data collection of the sample was performed through interviews, documentary analysis and observation methods. With the analysis and interpretation of the qualitative data, it was determined that there is no interference in the human resources practices in the enterprise involved in the study. It is concluded that the lack of

human resources practices in companies constitutes the biggest obstacle to institutionalization and that this undermines the corporate governance approach.

Keywords: Human Resource Management, Institutionalization, Corporate Governance.



**ETKİN KURUMSAL YÖNETİM ANLAYIŞINDA İNSAN KAYNAKLARI
UYGULAMALARI YİYECEK İÇECEK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA
İÇİNDEKİLER**

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
KISALTMALAR	xiii
GİRİŞ	1

**BİRİNCİ BÖLÜM
KURUMSAL YÖNETİM**

1.1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	3
1.1.1. Kurum, Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetim Kavramlarının Tanımı	3
1.1.2. Kurumsallaşma Unsurları	11
1.1.2.1. Formalleşme	12
1.1.2.2. Profesyonelleşme	12
1.1.2.3. Otonomi	13
1.1.2.4. Kültür	14
1.1.2.5. Tutarlılık	15
1.1.2.6. Şeffaflık	15
1.1.2.7. Sosyal Sorumluluk	16
1.1.3. Kurumsallaşma Süreci	17
1.2. KURUMSAL YÖNETİMİN TARİHSEL GELİŞİMİ	21
1.3. KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ	31
1.3.1. Şeffaflık	32

1.3.2. Adil Olma	33
1.3.3. Hesap Verebilirlik	34
1.3.4. Sorumluluk	35
1.4. KURUMSAL YÖNETİMİN AMAÇLARI ve HEDEFLERİ	35
1.5. KURUMSAL YÖNETİME İLİŞKİN TEORİK YAKLAŞIMLAR	36
1.5.1. Vekâlet Teorisi	37
1.5.2. Paydaş Teorisi	38
1.5.3. İşlem (Mübadele) Maliyeti Teorisi	39
1.5.4. Yönetim Teorisi	40
1.5.5. Kaynak Bağımlılığı Teorisi	41
1.5.6. Yönetmel Egemenlik Teorisi	42
1.6. KURUMSAL YÖNETİMİN YARARLARI	43

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE UYGULAMALARI

2.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	45
2.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı	45
2.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi	46
2.1.3. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine	54
2.1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı	57
2.1.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları	59
2.2. İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI	60
2.2.1. İş Analizi	60
2.2.2. İşe Alım ve Seçim Süreci	62
2.2.3. Eğitim ve Geliştirme	68
2.2.4. Kariyer Yönetimi	70
2.2.5. Performans Yönetimi ve Performans Değerlendirme	71
2.2.6. Ücret Yönetimi	81

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
YİYECEK – İÇECEK SEKTÖRÜNDE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI	84
3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI	85
3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	85
3.4. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ	87
3.5. VERİLERİN TOPLANMASI	87
3.6. VERİLERİN ANALİZ EDİLMESİ	90
3.7. BULGULAR	91
 SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	 113
KAYNAKÇA	118

TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 1: Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklılıklar	s. 56
Tablo 2: Eğitim ve Geliştirme Kavramları Arasındaki Farklılıklar	s. 69
Tablo 3: Performans Değerlendirme Yöntemleri	s. 77
Tablo 4: Görüşme Yapılan Departmanlar ve Çalışanlarına İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler	s. 91



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: İnsan Kaynakları Yönetiminde Seçim Süreci

s.67



KISALTMALAR

BBCI	Uluslararası Kredi ve Ticaret Bankası
BIS	Uluslararası Ödemeler Bankası
CEO	İcra Kurulu Başkanı
Çev	Çeviren
Ed	Editör
IMF	Uluslararası Para Fonu
İK	İnsan Kaynakları
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
OECD	Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
PY	Personel Yönetimi
s.	Sayfa No
SPK	Sermaye Piyasası Kurulu
ss.	Sayfadan Sayfaya
Vd.	Ve diğerleri

GİRİŞ

Günümüzde işletmelerin sürdürülebilir büyümeyi ve rekabeti elinde tutabilmesi için İnsan Kaynakları Yönetimi'ne (İKY) ihtiyacı bulunmaktadır. Bu ihtiyaç ile birlikte işletmelerin insan kaynakları (İK) departmanlarına önemli görev ve sorumluluklar düşmektedir. İK departmanlarının en önemli görev ve sorumluluğu İK uygulamalarının tam ve etkin bir şekilde yürütülmesini sağlamaktır. İK uygulamalarını benimseyen ve bu uygulamaları olması gerektiği gibi adaletli bir şekilde yürüten işletmelerin başarıya ulaşması ve sürdürülebilir olması ise bu noktada kaçınılmaz olmaktadır. Ayrıca İK uygulamalarının tam ve etkin bir şekilde yürütülmesi işletme yönetiminin kişilerden bağımsız olmasına diğer bir ifade ile işletmelerin kurumsallaşmasına olanak tanımaktadır. İK uygulamalarının da etkisiyle kurumsallaşma sürecini etkin bir biçimde tamamlayan işletmeler ise kurumsal yönetim anlayışını beraberinde getirmektedir. İyi yönetim olarak adlandırabilen kurumsal yönetim ve kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde işletmelerin yönetilmesi, işletmelerin kurumsallaşma düzeylerini artırması, çıkar grupları ile yönetim arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi ve amaç ve hedefleri ortak bir paydada buluşturması nedeniyle işletmelerin iyi bir yönetim anlayışında yönetilmesine olanak vermesinden dolayı kurumsal yönetim günümüzde önemli bir yere sahiptir.

İK uygulamalarına dair hiçbir alt yapının olmadığı işletmelerin kurumsallaşma sürecini ve beraberinde getireceği kurumsal yönetim anlayışına etkisinin olumsuz olduğu düşünülmektedir. Bu düşünceden hareketle, hazırlanan çalışma üç bölümden oluşmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde kurumsal yönetim anlayışının oluşmasına temel oluşturacak kurumsallaşma kavramının çeşitli tanımlarına, kurumsallaşma unsurlarına ve sürecine yer verilmiştir. Ardından kurumsal yönetimin gelişiminde rol oynayan çeşitli raporlar ile yayımlanan ilkeler açıklanmaya çalışılmıştır. Kurumsal yönetimin gelişmesinde rol oynayan söz konusu raporlar ve ilkeler ile birlikte ortaya çıkan ve kurumsal yönetimin evrensel olarak nitelendirebileceğimiz dört temel ilkesinden bahsedilmiştir. Son olarak kurumsal yönetimin teorik alt yapısı ile birlikte amaç ve hedefleri ile ilgili açıklamalarda bulunulmuştur.

Çalışmanın ikinci bölümü iki alt başlıktan oluşmaktadır. İkinci bölümün ilk başlığı İKY'ye ayrılmıştır. Bu bağlamda kavramın çeşitli tanımlarına, tarihsel gelişimine yer verilmiş, personel yönetiminden İKY'ye geçiş dönemi açıklanmaya çalışılmıştır. İKY'nin amaç ve fonksiyonları hakkında verilen bilgiler ile birlikte bu bölümün ikinci ve son başlığını oluşturan İK uygulamalarına geçilmiştir. Bu kapsamda İKY'nin en temel uygulamaları olan iş analizi, işe alım ve seçim süreci, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi, performans yönetimi ve performans değerlendirme ile ücret yönetimi hakkında genel bilgiler aktarılmıştır.

Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde İK uygulamalarının işletmelerde kurumsallaşma sürecine ve beraberinde getireceği kurumsal yönetim anlayışına olan etkisini tespit etmek amacıyla İzmir ilinde yiyecek ve içecek sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin katılımıyla gerçekleşen nitel araştırmaya yer verilmektedir. Nitel araştırma kapsamında yiyecek ve içecek sektöründe faaliyet gösteren bu işletmenin farklı departmanlarında çalışan 12 departman sorumlusu örnekleme oluşturmuştur. Söz konusu örneklemden nitel veriler görüşme, doküman incelemesi ve gözlem yöntemiyle elde edilmiştir. Nitel verilerin elde edilmesiyle birlikte elde edilen bulgular ve bu bulguların literatür bilgileri doğrultusunda değerlendirilmesi üçüncü bölümün kapsamına dâhil edilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL YÖNETİM

1.1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Kavramsal çerçevenin çizileceği bu bölümde bütünlük sağlanması amacıyla ilk olarak kurum, kurumsallaşma ve kurumsal yönetim kavramına açıklık getirilecektir. Ardından etkin bir kurumsal yönetimin temelini oluşturan kurumsallaşma unsurları ve süreci açıklanmaya çalışılacaktır.

1.1.1. Kurum, Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetim Kavramlarının Tanımı

Kurum kavramının ne anlama geldiği, nasıl çalıştığı, neden ve ne zaman değiştiği, kuruluşlarının kasıtlı ya da beklenmedik bir şekilde mi ortaya çıktığı gibi hususlar sosyal bilimlerde uzun yıllardan beri araştırmalara konu olmuştur. Buna rağmen bahsedilen hususlar üzerinde fikir birliğine varılamamıştır¹ Fikir birliğine varılamaması neticesinde kurum kavramına getirilen tanımlarda farklılıklar görülmüştür. Bu nedenle söz konusu başlık çerçevesinde kurum kavramı, rasyonel bakış açısı ve örgütsel teori içinde yer alan yeni kurumsalcı bakış açısı ile değerlendirilmiş ve kurum kavramına getirilen tanımlara yer verilmiştir.

Kurumlar rasyonel bakış açısına göre değerlendirildiğinde, bireysel ve ortak çıkarları birbiriyle uyumlu hale getirmeye yardımcı olan, bireysel ve ortak çıkarları düzenleyen bir anlaşma olarak tanımlanır. Bu bakış açısına göre kurum, ortak eylem sorununa bir çözüm getirmektedir. Bates tarafından rasyonel bakış açısı çerçevesinde ele alınan kurum şu örnekle açıklanabilir. Örneğin bir yerleşim yerinin her bir üyesi etrafını saracak bir duvarın kendilerini güvenli hissetmelerine yardımcı olabileceğini bilir. Bu üyelerden her birinin bu duvarın inşa edilmesine destekte bulunması gerekir. Aksi halde duvarın inşasında problemlerle karşılaşması mümkündür. Buna karşılık her bir üye serbest bir şekilde destekte bulunmayı tercih ederse de duvar inşa

¹ Peter Holm, "The Dynamics of Institutionalization: Transformation Processes in Norwegian Fisheries", *Administrative Science Quarterly*, Cilt: 40, Sayı: 3, 1995, s. 399.

edilmeyecektir. Bu sebepten dolayı ortak amaçlara ulaşmak için her bir üyenin desteğinin alınmasını zorlayan bir kurum oluşturulması bu üyeler tarafından kabul edilebilir².

Kurum kavramının örgütsel teori içinde yer alan yeni kurumsallık anlayışında değerlendirilmesinde ise rasyonel-aktör modelinin reddi, kurumların bağımsız değişken olarak ele alınması bununla birlikte kurumların bilişsel ve kültürel yaklaşımla incelenmesi söz konusudur. Aynı zamanda bireysel analiz birimlerinin daha küçük parçalara bölünemeyen, kişilerin inanç veya amaçlarının dezavantajlarını içermektedir³. Bu düşünce ile resmi plan kabul ve inşa edilmiş kültür ve sınır çerçevesinde tasarlanmıştır. Bundan dolayı teori sadece akademik olmayan çalışmalarda (gayri resmi spontan uygulama) tutumlar, ilişkiler ve taahhütlerden destek almamaktadır. Ve kurumlar bu yaklaşım çerçevesinde ele alındığında, resmi yapı, kültürel uygunluk ve meşruiyet tanımları da dâhil olmak üzere çevresel etkilere duyarlı, uyarlanabilir bir ürün olarak görülür⁴.

Örgütsel teori içinde yer alan yeni kurumsallık anlayışı çerçevesinde kurum kavramına Jepperson tarafından bir tanımlama getirilmiştir. Ona göre kurum kavramı, sosyal olarak inşa edilmiş, rutin olarak yeniden oluşturulmuş, program veya kurallar sistemi şeklinde tanımlanmıştır⁵.

Selznick'e göre kurum, sosyal ihtiyaçların doğal bir ürünü, duyarlı ve uyarlanabilir bir organizasyon olarak tanımlanmaktadır⁶. Bu tanım kurumların, doğal bir boyuta sahip olduğunu, bununla birlikte belirli hedefleri gerçekleştirmek amacıyla tasarlanabilen teknik bir araç olarak nitelendirildiğini öne sürmektedir⁷.

Sosyolojik açıdan incelendiğinde ise kurum, ne bir kişi ne de bir gruptur. Aksine kültürün bir parçası olarak değerlendirilmektedir. Kurumların içeriğini,

² Robert H. Bates, "Contra Contractarianism: Some Reflections on the New Institutionalism", **Politics and Society**, Cilt: 16, Sayı: 2-3, 1988'den aktaran Peter Holm, "The Dynamics of Institutionalization: Transformation Processes in Norwegian Fisheries", **Administrative Science Quarterly**, Cilt: 40, Sayı: 3, 1995, s. 399.

³ Walter W. Powell ve Paul J. DiMaggio (Ed.), **The New Institutionalism In Organizational Analysis**, The University of Chicago Press, Chicago, 1991, s.8.

⁴ Philip Selznick, "Institutionalism Old And New", **Administrative Science Quarterly**, Cilt: 41, Sayı: 2, 1996, s. 274.

⁵ Ronald L. Jepperson, "Institutions, Institutional Effects and Institutionalism", **The New Institutionalism in Organizational Analysis**, (Ed. Walter W. Powell ve Paul J. DiMaggio), University of Chicago Press, Chicago, 1991, s. 149.

⁶ Philip Selznick, **Leadership in Administration**, Harper&Row, New York, 1957, s. 5.

⁷ Selznick (Leadership), s. 21.

kurumların temel öğeleri olarak da bilinen örüntü, rol ve süreçler ile sosyal ilişkiler oluşturur. Bu doğrultuda kavram, bireylerin temel sosyal ihtiyaçlarını karşılamak üzere belirlenen ve onaylanan sürekli sosyal örüntü, rol ve ilişki yapısı şeklinde tanımlanmaktadır⁸.

Ateş ise kurum kavramını toplumsal bir bakış açısıyla ele almıştır. Ona göre kurum, “*toplumda organize olmuş, yerleşmiş, kabul edilmiş, prosedürleri, belirli toplumsal ilişkiler düzenini ve topluluğu ifade etmektedir*”⁹.

İlgili olduğu çevreden etkilenen, belli bir misyona sahip, toplumun ihtiyaçlarına hizmet eden toplumsal bir varlık olarak nitelendirilen kurumların kendilerine ait yapıları, başarı öyküleri, kültürü, karakteri, doğası ve kimliği bulunmaktadır¹⁰. Örneğin, ekonomi, hukuk, aile, siyasal kurum, eğitim kurumu ve buna benzer diğer kurumlarla birlikte bu kurumlar, eşgüdüm ve uyum içerisinde toplumun üyelerinde belli davranış ve düşünme alışkanlıkları oluşturarak toplum düzenini oluşturur ve bütünleştirir. Dolayısıyla kurum, görece de olsa eşgüdümlü ve uyumlu düşünce, inanç ve davranışlardan oluşan bir bütünü ifade eden bununla birlikte sürekliliği olan bir kavramdır¹¹.

Bireylerin temel ihtiyaçlarını karşılamak üzere ortaya çıkan kurumların temeli, belli bir amacı gerçekleştirmek üzerine kuruludur. Bu noktada kurumların amaçları gerçekleştirebilmesi, belli başlı özelliklere sahip olması ile yakından ilişkilidir. Süreklilik kazanmış, yapılanmış, örgütlenmiş ve eşgüdümlenmiş olması, kuruluş amacına uygunluk açısından kurumların taşınması gerekli özellikleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir diğer özellik ise her kurumun diğer kurumlarla yakından ilişkili olmasıdır. Ancak burada unutulmaması gereken husus, her kurumun kendi alanından biricik, tek bir yapıya sahip olduğudur¹².

İşletmelerin kuruluş aşamasında bir takım unsurları göz önünde bulundurması gerekmektedir. Bu unsurlar, işletmenin büyüklüğü, üretim dalı ve kapasitesi, dağıtım kanalları ve beklenen gelişmelerdir. İşletmelerden beklenen ise kuruluş amaçlarını

⁸ Joseph Fichter, **Sosyoloji Nedir?**, çev. Nilgün Çelebi, 8. Baskı, Anı Yayıncılık, Ankara, 2006, ss. 139-140.

⁹ Özgür Ateş, **Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik**, 1. Baskı, Ankara Sanayi Odası Yayını, Ankara, 2005, s. 122.

¹⁰ William E. Schneider, “Why Good Management Ideas Fail: The Neglected Power of Organizational Culture”, **Strategy & Leadership**, Cilt: 28, Sayı: 1, 2000, s. 25.

¹¹ Özer Ozankaya, **Toplumbilim**, 6. Basım, Tekin Yayınevi, İstanbul, 1986, ss. 139-140.

¹² Mustafa Aydın, **Kurumlar Sosyolojisi**, Vadi Yayınları, 1. Basım, Ankara, 1997, s. 14.

dikkate alarak ve bu amaçlara uygun bir şekilde işletme bünyesinde görev, faaliyet ve davranışları düzenleyen bir sistem kurmak ya da diğer bir ifade ile yapı oluşturmaktır. İşletmelerin sürekliliğini sağlayabilmesi açısından kurulacak olan bu yapı, günümüzün hızla değişen şartlarına ayak uydurabilecek, esnek ve işletmenin ihtiyaçlarını sağlayabilecek niteliğe sahip olmalıdır¹³.

İşletme sahiplerinin yönetimde kişi bakımından yetersiz kalması ve bu durumunun profesyonelliği ve profesyonel yöneticilere gereksinimi de gündeme getirmesi gibi işletmelerin büyüme sürecinde belirli bir konuma gelmesiyle ortaya çıkmaktadır. İşletmelerde böyle bir durum söz konusu olduğunda; yönetimde uzmanlaşma ile üst yönetim ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin kişisellikten ziyade örgüt kurallarına bağlanması gibi bir takım özellikler ortaya çıkmaktadır¹⁴. Bu noktada önemli olan kurumları kişilerden bağımsız bir yapıya kavuşturmaktır. Bahsedilen yapıya ulaşmak ise şüphesiz kurumsallaşma ile mümkün olacaktır¹⁵.

Öncelikle bir ölçek sorunu olarak ele alınan kurumsallaşma, yukarıda da bahsedildiği gibi büyüyen, gelişen yahut büyüme aşamasındaki işletmeler için söz konusudur. İşletmeler, belli bir aşama katettikten sonra ve işletme yöneticilerinin tüm süreçlere hâkim olamadığı aşamada özellikle gereklidir. Kurumsallaşma ile verimli bir iş ortamının dizayn edilmesi amaçlanmaktadır. Bu ortamın dizayn edilmesi için sistemdeki tüm taşların yerli yerine oturması gerekir. Dolayısıyla belirli bir büyüklüğe ulaşan işletmenin uzun ömürlü olması, diğer bir ifade ile sürdürülebilir olmasındaki en büyük etken kurumsallaşmadır¹⁶.

Meyer ve Rowan’a göre kurumsallaşma; toplumsal düşünce ve eylemde sosyal süreçlerin, yükümlülüklerin veya gerçeklerin kurallı bir statü kazandığı süreçleri içeren bir kavram olarak tanımlanmıştır. Örneğin, hem normatif hem de bilişsel olarak bir doktorun sosyal statüsü, hastalıkların tedavi edilme süreçlerinde belirli davranışlardan, ilişkilerden ve beklentilerden oluşan sosyal bir rol olarak son derece kurumsallaşmıştır. Başka bir örneğe göre ise, yasal statüsü ve etkileri olan aynı zamanda bir kurum olarak nitelendirilebilecek “Sigara İçilmez” işaretinin,

¹³ Hayri Ülgen. **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması**, 2. Baskı, Gençlik Basımevi, İstanbul, 2000, s. 129.

¹⁴ Tamer Müftüoğlu, **Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler**, 5. Baskı, Turhan Kitabevi, Ankara, 2002, s. 227.

¹⁵ Ateş, s. 130.

¹⁶ Nihat Alayoğlu, **Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma**, Müsiad Yayınları, İstanbul, 2003, s. 116.

sigara içme davranışlarını düzenliyor olmasından dolayı kurumsallaştığını söylemek mümkün olabilir¹⁷.

Kurumsallaşma için bireysel ve grup bağlarının birbirinden ayrı düşünmek neredeyse imkânsızdır. Çünkü birey, kendi memnuniyetini arayan özel sorunlarını çözerken, bir yandan da işletmenin, toplumun kurumsal ağına bağlanmasına yardımcı olur¹⁸.

İşletmelerde ilke, politika ve uygulamaların kişilere bağlı olmamasını ifade eden kurumsallaşma; tüm toplumsal birim ve yapılar için oldukça önemli bir kavram olarak nitelendirilmektedir¹⁹. Hangi konu olursa olsun tüm etkileşim ve iletişimin belirli kurallar dâhilinde gerçekleşmesine etki eden kurumsallaşma, bir kişinin bireysel yaşamından aile yaşamına, işletmelere, toplumlara ve toplumsal ilişkiler olmak üzere tüm sosyal süreçlerin belirli kurallar dâhilinde gerçekleşmesine olanak vermektedir²⁰.

Kocabaş ve Baytekin'e göre kurumsallaşma, işletmelerin süreklilik ve istikrar kazanması ile davranışlara belli bir standardın getirilmesi ile ilgili bir kavramdır. Diğer bir anlatımla kurumsallaşma; belirlenen kuralların, yasaların, gelenek ile göreneklerin, dini ve etik temeli esas alan sosyal etkileşim kalıplarının düzenli gelişimi, belirlenmiş kurallar çerçevesinde standartlaşması ve süreklilik kazanması anlamını taşır²¹.

İşletme kurucusu, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin, işletmenin gelişimine en yararlı bir şekilde oluşmasına olanak sağlayan kurumsallaşma, işletmelerde verimliliği arttırmakta bununla birlikte işletmelerde başarının sürekliliğine etki etmektedir²². Oldukça önem arz eden bir kavram olan kurumsallaşmada, işletme içerisindeki uyumu sağlamak, işletmelerin geleceğe yönelik önceliklerini çalışanların katılımını sağlayarak ortaya çıkarmak ve bu

¹⁷ John W. Meyer and Brian Rowan, "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", *American Journal Of Sociology*, Cilt: 83, Sayı: 2, 1977, s. 341.

¹⁸ Selznick, (Leadership) s. 20.

¹⁹ Emre İşçi, Seçil Bal Taştan ve Ayşin Kozal, "Örgütlerde Kurumsallaşma Düzeyinin Nepotizm Üzerine Etkisinin İncelenmesi: Hastane Çalışanları Örneği", *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt:1, Sayı:3, 2013, s.61.

²⁰ İlhami Fındıkcı, *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, Alfa Yayınları, 1. Baskı, İstanbul, 2005, s. 82.

²¹ Füsun Kocabaş ve E.Pelin Baytekin, "Aile İşletmelerinde Nepotizm ve İç Müşteri Üzerindeki Etkileri", *1. Aile İşletmeleri Kongresi (17-18 Nisan 2004)*, (Ed. Tamer Koçel), İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 2004, s. 427.

²² Alayoğlu, s. 116.

önceliklerin tüm çalışanlar tarafından algılanmasını ve benimsenmesini sağlamak, işletme kurucu veya yöneticilerinin en temel görevlerindendir. Bahsedilen konularda oluşabilecek en küçük aksaklık; çalışanların amacı ile işletmenin amacı arasındaki uyumu ortadan kaldıracak, verimlilik, başarının sürekliliği ve katılımcılık olumsuz etkilenecektir²³.

İşletmeler tarafından kurumsallaşma kararının verilmesi zor bir karar olmasına rağmen oluşacak olan kurumsal yapının sürekliliği açısından oldukça gereklidir²⁴. İşletmelerin kurumsallaşma kararını vermesi ve bu kararın neticesinde belli aksiyonları almasıyla birlikte, kontrolün tek bir kişi üzerinden ilerlemesi ortadan kalkar. Böyle bir durum işletme sahibinin gücünü kaybetmesine neden olur. Bu güç kaybının nedenini işletmenin kurumsallaşması ile işletme içerisinde emir verme, zorla iş yaptırmanın yerini ikna etme ve yönlendirmenin alması açıklar niteliktedir²⁵. En nihayetinde işletmelerin kurumsallaşmasıyla amaçlara uygun nitelikte bir yapı, iç yönetmelikler ile iş ve görev tanımları oluşmakta²⁶, yetki ve sorumluluklar dağıtılarak çalışanlar işlerini tam olarak yerine getirmekte ve profesyonel yönetime doğru ilerleyiş söz konusu olmaktadır. Bunun sonucunda da çalışanların ve işletmelerin oluşan kurumsal yapıdan yararlandıkları ve kendilerini geliştirdikleri gözlemlenmektedir²⁷.

İşletmeler için işin doğası ve tanımı gereği kurumsal olma, hayati önem taşımaktadır. Kurumsal olma yolunda önemli olan; sürecin sağlıklı işleyebilmesi, kültürün önemli ölçüde gelişmiş düzeye sahip olması ve işletmenin başarılı sonuçlar verebilecek güçlü bir yapıda bulunmasıdır²⁸. Bununla birlikte kurumsallaşma her şeyin kurallara bağlandığı bir sistem şeklinde algılanması yanlış olacaktır. Kurumsallaşmada daimi iyileştirme anlayışıyla ortak çabaların ve insan unsurunun ön planda tutulması söz konusudur²⁹.

Yapılan işin gerektirdiği teknik bilgilerin de ötesinde bir değeri ifade etmesi, başka bir deyişle değere sahip olması; kurumsallaşma kavramının belki de en önemli

²³ Mehmet Erkan, **Türk Ticaret Kanunu'nda Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve İç Denetim**, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa, 2012, s. 70.

²⁴ Ateş, s. 125.

²⁵ Alayoğlu, s. 116.

²⁶ Arman Kırım, **Aile Şirketlerinin Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, 2.Baskı, İstanbul, 2003, s. 11.

²⁷ Erkan, s. 70.

²⁸ Aydın Ural, **Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu**, Sistem Yayıncılık, 2. Basım, İstanbul, 2009, s. 18-19.

²⁹ Erkan, s. 58.

anlamını ifade etmektedir. İşletmeler bu değeri korumak amacıyla çevreden gelebilecek olan tüm olumsuz baskılara karşı rasyonel, teknik, bireysellikten uzak sistemden kopmamak için sürekli enerji harcamalıdır³⁰.

Kavramsal çerçevenin çizilmeye çalışıldığı bu başlık altında ilk olarak kurum ve kurumsallaşma kavramı hakkında genel bilgilere yer verilmiştir. Verilen bu bilgilerin ışığında kurumsallaşma kavramına ilişkin olarak bir takım çıkarımlar yapmak mümkündür. Bu doğrultuda kurumsallaşma, gayri resmi uygulamaları resmi kılan, çalışanlar ve işletmelerin amaçlarını, hedeflerini ortak bir paydada buluşturan, görev ve sorunluluklara netlik kazandırılmasını sağlayan bununla birlikte işletmelerin süreklilik kazanmasını etkileyen bir kavram olarak değerlendirilebilir.

Finansal krizler ve muhasebe manipülasyonlarının sebep olduğu skandallar, işletmelere duyulan güvenin sarsılmasına neden olmuş ve sarsılan bu güvenin tekrardan oluşması amacıyla yeni bir kavram ortaya çıkmıştır³¹. Kurumsal yönetim olarak adlandırdığımız bu kavram, 1980’li yıllardan başlayarak sözü edilen, 1990’lı yıllardan sonra süratli bir şekilde gelişme gösteren³², bununla birlikte uluslararası organizasyonlar, hükümetler, iş dünyası ve akademik çevrelerden kabul gören bir yönetim anlayışını ifade eder³³.

Kurumsal yönetime ilişkin literatür kapsamında pek çok tanımla karşılaşmak mümkündür. Demb ve Neubauer’a göre kurumsal yönetim, pay sahiplerinin hak ve isteklerinin duyarlı hale getirildiği bir süreci ifade etmektedir³⁴. Shleifer ve Vishny ise farklı bir bakış açısıyla kurumsal yönetimi, finans tedarikçileri tarafından işletmelere sağlanan yatırımların geri dönüşünü garantileyen yöntem olarak tanımlamıştır³⁵. Bu tanımdan yola çıkarak kurumsal yönetimin odak noktasının finansçılara finansal yatırımlarından geri dönüş almalarını sağlamaları hususunda

³⁰ Selznick, (Leadership) s. 17.

³¹ Sedat Yenice ve Tuğba Dölen, “İMKB’de İşlem Gören Firmaların Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyumunun Firma Değeri Üzerindeki Etkisi”, **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, Cilt:9, Sayı:19, 2013, s.200.

³² Metin Kılıç, “Kurumsal Yönetim”, **Yönetim Yaklaşımlarıyla Kurumsal Sürdürülebilirlik**, (Ed. Senem Besler), Beta Yayıncılık, İstanbul, 2009, s. 127.

³³ Coşkun Can Aktan, “Kurumsal Yönetim”, **Kurumsal Şirket Yönetimi**, (Ed.Coşkun Can Aktan), Sermaye Piyasası Kurulu Yayını, Ankara, 2006, s. 1.

³⁴ Ada Demb ve F. Friedrich Neubauer, “The Corporate Board: Confronting the Paradoxes”, **Long Range Planning**, Cilt: 25, Sayı: 3, 1992, s. 9.

³⁵ Andrei Shleifer and Robert W. Vishny, “A Survey of Corporate Governance”, **The Journal of Finance**, Cilt: 52, Sayı: 2, 1997, s. 737.

güvence vermek olduğu göze çarpmaktadır³⁶. Diğer bir tanıma göre kurumsal yönetim; işletme yönetiminin faaliyetlerini yerine getirirken etkinlik ve verimliliğe hizmet edecek çalışmaları benimsemesini, etkinlik ve verimliliği göz önünde bulundurarak kararları almasını, yönetim anlayışında yasal düzenlemelere bağlı kalmasını, işletme ortaklarının yönetim faaliyetlerine aktif olarak katılımlarının sağlanmasını, işletme çalışanlarının ve müşterilerinin işletme fonksiyonları konularında denetleyici olabilmelerinin sağlanması maksadıyla gerekli yöntemlerin tasarlanmasını ve işletme ile ilişkili taraflara açık bir yönetim anlayışına sahip olunmasını içeren bir kavramdır³⁷. Pauly ve Reich'e göre kurumsal yönetim, işletmelerde sahipler, müdürler, yöneticiler, alacaklılar, tedarikçiler, çalışanlar ve müşteriler de dâhil olmak üzere çeşitli paydaşlar arasındaki iç ilişkileri düzenleyen kural ve normları ifade eder³⁸. Lane tarafından ise işletme varlıkları üzerinde kontrolün uygulanması ve Pauly ve Reich'in bakış açısına benzer bir şekilde farklı paydaşlar arasındaki etkileşimi yapılandıran kurallar ve düzenlemeler olarak ele alınmaktadır³⁹.

Alacaklıoğlu geniş anlamda kurumsal yönetimi, işletmelerde gözetici otoritenin uygulandığı ve kontrol edildiği kurallar, ilişkiler, sistemler ve proseslerin tümü olarak ele almıştır. Sözü edilen kurallar, yürürlükteki kanunları, kurumun iç kurallarını kapsarken, ilişkiler; şirket sahipleri, müdürler, varsa yönetim kurulu, düzenleyici otoriteler, çalışanlar ve toplumla başka bir deyişle ilgili tüm kişilerle olan ilişkileri kapsamaktadır. Sistem ve süreçler ise otoritenin delegasyonu, performans ölçütleri, teminat mekanizmaları, raporlama gerekleri ve hesap verilebilirlik gibi konuları içine almaktadır⁴⁰. Güçlü ise kurumsal yönetimi sadece yönetim kurulunun yerine getirdiği faaliyetler değil, yönetim kurulu, pay sahipleri ile şirket üst düzey

³⁶ Shleifer and Vishny, s. 773.

³⁷ Adnan Akın ve Suphi Aslanoğlu, "İşlevsel ve Yapısal Açıdan Türk Bankacılık Sisteminde Kurumsal Yönetim İşleyişi", **Türkiye Bankalar Birliği Bankacılar Dergisi**, Sayı:61, 2007, s.28.

³⁸ Louis W. Pauly and Simon Reich, "National Structures and Multinational Corporate Behavior: Enduring Differences in the Age of Globalization", **International Organization**, Cilt: 51, Sayı: 1, 1997, s. 8.

³⁹ Christel Lane, "Changes In Corporate Governance of German Corporations: Convergence to The Anglo-American Model?", **Competition & Change**, Cilt: 7, Sayı: 2-3, 2003, s. 80.

⁴⁰ Haluk Alacaklıoğlu, **Kurumsal Yönetim ve Aile Şirketleri**, Kaizen Yayıncılık, İstanbul, 2009, ss. 47- 48.

yönetimi arasındaki ilişkileri düzenleyen bir sistem biçiminde tanımlarken⁴¹, yönetim kurulu, hissedarlar ve yöneticiler arasındaki ilişkiyi temel alır.

Kurumsal yönetime ilişkin olarak yukarıda yapılan açıklamalar doğrultusunda, kavramın öncelikli olarak işletmelerin ve kurumların yönetildiği ve faaliyetlerinin kontrol edildiği bir sistemi belirtmek için kullanıldığı görülmektedir⁴². Başta pay sahipleri, yöneticiler ve yönetim kurulu olmak üzere çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler, bankalar, düzenleyiciler, çevre ve toplum diğer bir ifade ile paydaşlar arasındaki ilişkileri ve yönetilen kurumun hedeflerini de içine alan bir kavramı ifade eden kurumsal yönetim, işletmenin yönetim ve kontrol edilmesine etki eden süreçler, gelenekler, politikalar, kanunlar ve kurallar toplamı olarak tanımlanmaktadır. Oldukça geniş bir kavram olan kurumsal yönetimin önemli bir kısmını hesap verebilme, temsili görev ve denetleme ile kontrol mekanizmaları meydana getirir. Dolayısıyla kurumsal yönetim sistemi içerisinde yer alan kişiler, sistemin tüm paydaşlarının menfaat ve iyiliği için oyunun kurallarına bağlı kalmak ve bu kurallar doğrultusunda hareket etmek durumundadırlar⁴³.

1.1.2. Kurumsallaşma Unsurları

İşletmelerin; kişilerden bağımsız bir sistem içerisinde faaliyet göstermesi, çalışanları ile amaçları arasında bütünlük sağlaması, varlığını sürdürülebilir kılması, kurumsallaşma ile mümkün olmaktadır. Ancak, kurumsallaşmanın sağlanabilmesi ve işletmelerin sağlıklı bir şekilde geleceğe adım atmaları bir takım unsurlara bağlıdır. Bu unsurlar; formalleşme, profesyonelleşme, otonomi, kültür, şeffaflık, sosyal sorumluluk ve tutarlılıktır. Kurumsallaşmayı sağlayan bu yedi unsur ile ilgili bilgiler aşağıda yer alan başlıklarda açıklanacaktır.

⁴¹ Hakan Güçlü, **Kurumsal Yönetim Uyum Derecelendirilmesi**, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Yayınları, İstanbul, 2010, s. 10.

⁴² Güçlü, s. 10.

⁴³ Alacaklıoğlu, ss. 47- 48.

1.1.2.1. Formalleşme

Formalleşme, bir işletmede bulunan çalışanların ve departmanların faaliyetlerini koordine etmek amacıyla kullanılan yazılı belgelerdir. Bu yazılı belgeler; resmi kurallar, politikalar, iş tanımları ve prosedürleri içerir. İşletmeler genellikle çalışan davranışlarını yönlendirmek ve faaliyetleri net bir şekilde tanımlamak için ayrıntılı çalışan kılavuzları, iş tanımları ve diğer yazılı belgeleri oluştururlar. Yazılı belgelerin miktarı ve bu belgelere duyulan güven ise işletmelerin formalleşme seviyesi hakkında bilgi verir. Bu belgelerin miktarının fazla olması ve bu belgelere duyulan güvenin yüksek olması, işletmelerin de formalleşme seviyelerinin yüksek olduğu anlamına gelir⁴⁴.

Örneğin devlet üniversiteleri; kayıt, ders ekleme ve çıkarma, öğrenci toplulukları, yurt yönetimi ve buna benzer konularla ilgili pek çok yazılı belgelere sahip olduklarından dolayı bu üniversitelerin formalleşme düzeylerinin yüksek olma eğiliminde olduğunu söylemek mümkündür. Buna karşın, aile işletmesi gibi küçük işletmelerde hiçbir yazılı kural bulunmayabilir. Dolayısıyla bu tarz işletmelerin gayriresmi kabul edildiği ile formalleşme düzeylerinin düşük olduğu çıkarımında bulunulabilir⁴⁵.

1.1.2.2. Profesyonelleşme

İşletmelerin zorlu rekabet ortamında hayatta kalabilmeleri, hızla ve emin adımlarla büyüebilmeleri için kurumsallaşmaları gerekmektedir. Bu noktada işletmelerin kurumsallaşmalarını sağlayacak bir diğer unsur olarak nitelendirilen profesyonelleşme gündeme gelir. Profesyonelleşme, işletme bünyesinde profesyonel çalışanları ve onların işlevlerini bütünleştiren bir yönetim tarzını ifade eder. Bu yönetim tarzı; uygulayıcılar tarafından üstlenilecek yasal bir yükümlülük

⁴⁴ Billy J. Hodge et al., **Organization Theory: A Strategic Approach**, Sixth Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River - New Jersey, 2003, s. 38.

⁴⁵ Richard L. Daft, **Organization Theory and Design**, Seventh Edition, South-Western College Publishing, Cincinnati - Ohio, 2001, ss. 17-18.

oluştururken, nesnel, duygu ve karışıklıklarda kaybolmadan iş ve büyüme için neyin daha iyi olduğuna odaklanır⁴⁶.

Hrebiniak, işletmede çalışan profesyonel sayısı ve bu sayıdaki artışın, profesyonel çalışan karması açısından olumlu olabileceğine, işletmelerin profesyonelleşme seviyelerinde artış meydana getireceğine ve organizasyonel boyut sabit kalsa bile çalışanların profesyonelleşmesindeki değişikliklerin işletmenin yapısını etkileyebileceğine vurgu yapar. Bununla birlikte profesyonelleşmenin sadece profesyonel çalışan istihdamı ile mümkün olmadığını da ayrıca değerlendirir. Hrebiniak'a göre profesyonelleşme, bürokratik veya idari mekanizmaların tercih edilmesinden ziyade davranışı kontrol etmek için içselleştirilmiş standartlara, uzmanlığa ve bilgiye daha fazla güvenmeyi de gerektirir⁴⁷. Hall ise son derece gelişmiş bir iş bölümünün, işe alma ve ilerlemenin temeli olarak teknik yeterliliğin önemsenmesinin yüksek düzeyde profesyonelleşme ile ilişkili olabileceğine atıfta bulunur⁴⁸.

1.1.2.3. Otonomi

Otonomi, bireylerin iş görevlerini ve faaliyetlerini yerine getirirken ilgili prosedürlere uygun olmak üzere bağımsız kararlar alma hakkı olarak tanımlanır⁴⁹. Diğer bir tanıma göre ise otonomi, başkalarının baskısı altında kalmadan bireylerin inisiyatif kullanılabilmesi doğrultusunda önemli kararlar verebilme derecesidir. Örneğin bir yönetici ya da konuyla ilgili başka bir çalışan, işletmedeki diğer bireylerden izin almaksızın işiyle ilgili önemli kararların çoğunu alabildiği ölçüde otonomdur⁵⁰. Belirli bir pozisyon, kişi veya işletme tarafından verilen karar verme yetkisinin kapsamını ifade eden otonomi kavramı, işletmenin etkinliği açısından

⁴⁶ Louis B. Barnes and Simon A. Hershon, "Transferring Power in the Family Business", **Harvard Business Review**, Cilt: 54, Sayı: 4, s. 106-110.

⁴⁷ Lawrence G. Hrebiniak, "Size and Staff Professionalization", **Academy of Management Journal**, Cilt: 19, Sayı: 4, 1976, s. 664.

⁴⁸ Richard H. Hall, "Professionalization and Bureaucratization", **American Sociological Review**, Cilt: 33, Sayı: 1, 1968, s. 95.

⁴⁹ Jean E. Wallace, "Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations", **Administrative Science Quarterly**, Cilt: 40, Sayı: 2, 1995, s. 231.

⁵⁰ David M. Brock, "Autonomy of Individuals and Organizations: Towards a Strategy Research Agenda", **International Journal of Business and Economics**, Cilt: 2, Sayı: 1, 2003, s. 58.

önemli bir değişken olarak kabul edilir⁵¹. Otonomi, profesyonelliğin önemli bir boyutudur. Engel ise bu boyutu dikkate alarak otonomiye kişisel otonomi ve işe bağlı (profesyonel) otonomi olmak üzere iki boyutta değerlendirir. Kişisel otonomi, kişinin kendi takdirine bağlı olarak teğetsel iş faaliyetlerini normatif bir şekilde yürütme özgürlüğüdür. İşe bağlı otonomi ise, kişinin mesleğini kendi eğitimine uygun olarak uygulama özgürlüğünü ifade eder⁵².

1.1.2.4. Kültür

Kültür, bir işletmeyi oluşturan bireylerin değer, norm ve tutumlarından oluşur. Değerler neyin önemli olduğunu gösterirken, normlar beklenen davranışları ortaya çıkarmaktadır. Tutumlar ise bireylerin düşünce yapılarını gösterir. Dolayısıyla kültür çalışanlara işletme içerisinde neyin önemli olduğunu, nasıl davranılması gerektiğini ve olayların nasıl algılanılması gerektiği ile ilgili somut bilgiler sunar⁵³.

Soyut bir kavram olan kültür işletme düzeyinde ele alındığında, çalışan kişi grubunun hayatta kalması, büyümesi, dış çevre ile başa çıkabilme yeteneklerini geliştirmesi ve kişinin kendisini örgütleyebilmesi gibi hususlar üzerinde düşünmeyi gerektirir. Bu nedenle kültür, işletme çalışanlarının davranışları üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. Ve kültürel güç; zamana, işletme çalışanlarının istikrarına, iş ve işletmeye olan bağlılığa bununla birlikte öğrenme deneyimlerinin duygusal yoğunluğuna bağlıdır⁵⁴. Nitekim kültür kavramı işletmeler için stratejik bir araçtır. İşletmeyi ve çalışanlarını ortak misyon ve vizyon altında toplamayı, hedeflere odaklanmayı, faaliyetleri harekete geçirmeyi, sadakati sağlamayı ve işletme içinde iletişimin sağlıklı bir şekilde yürütülmesini amaç edinir⁵⁵.

⁵¹ Brock, s. 61.

⁵² Gloria V. Engel, "Professional Autonomy and Bureaucratic Organization", **Administrative Science Quarterly**, Cilt: 15, Sayı: 1, 1970, s. 12.

⁵³ O. Jeff Harris ve Sandra J. Hartman, **Organizational Behaviour**, Second Edition, Best Business Books, Binghamton, New York, 2001, s. 75.

⁵⁴ Edgar H. Schein ve Peter Schein, **Organizational Culture and Leadership**, Fifth Edition, John Wiley & Sons, Incorporated, Hoboken, New Jersey, 2016, ss. 14-15.

⁵⁵ Ramona Andreea Mihalache ve Ruxandra Gabriela Albu, "Organizational Culture - A Factor Of Potential Positive Influence On The Collectivities Of Any Organization", **Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Series V: Economic Sciences**, Cilt: 9, Sayı: 1, 2016, s. 149.

1.1.2.5. Tutarlılık

Tutarlılık, kendini tanımlayan herhangi bir faaliyet sisteminin kendi kendini sürdürme eğilimi olarak tanımlanır⁵⁶. Güçlü bir şekilde tutulan inançlar, bir misyon duygusu ya da bir dizi ortak değer ile birlikte ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla işletme içerisinde tutarlılığın sağlanmasında; temel değerler, inançlar, politika ve uygulamaların oldukça önemli bir yeri vardır. Değerlerin ve eylemlerin son derece tutarlı olması güçlü bir kültür ile mümkün olmaktadır. Bu doğrultuda işletme yönetimi; yönetim tarzını, işletme kültürünü ve uygulamalarını açık ve net bir şekilde ortaya koymalı, aldığı karar ve eylemleri arasında uyumun olmasına özen göstermelidir. İşletme içindeki eylemlerin uyum içerisinde yürütülmesine temel sağlamasından dolayı tutarlılık, kurumsallaşmayı sağlayan önemli bir unsur olarak ele alınmaktadır. İşletmelerde tutarlılık sağlandığı takdirde; *temel değerler, inançlar, işletme politikaları ve uygulamalarının tutarlı bir şekilde aktarılmasının bir işlevi olarak etkinliğin sağlanacak olması, işletmenin bir güç kaynağı elde edecek olması unutulmamalıdır*⁵⁷.

1.1.2.6. Şeffaflık

İşletmeye ait finansal ve finansal olmayan bilgilerin doğru zamanda, net, anlaşılabilir, yorumlanabilir, düşük maliyetle kolay erişilebilir bir şekilde topluma açıklanması ile ilgili yaklaşım, şeffaflık olarak tanımlanır. Ancak, finansal ve finansal olmayan bu bilgilerin, ticari sır niteliği taşınamamasına ve henüz topluma açıklanmamış olmasına dikkate edilmelidir⁵⁸.

Kurumsal yönetimin amaçları doğrultusunda ise şeffaflık, işletmelerin paydaşlarına sağladığı bilginin doğruluğu ve erişilebilirliği ile belirlenir. Dolayısıyla şeffaflığın özünü bilginin hem doğru hem de erişilebilir olması oluşturur. Benzer bir şekilde işletmelerde planlama, politika ve uygulamalardaki paydaş menfaatlerinin

⁵⁶ G. A. Tawney, "Constitutive Consistency", **The Philosophical Review**, Cilt: 16, Sayı: 1, 1907, s. 21.

⁵⁷ Daniel R. Denison, **Corporate Culture and Organizational Effectiveness**, First Edition, John Wiley & Sons, New York, 1990, s. 6.

⁵⁸ Fatma Pamukçu, "Finansal Raporlama ile Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflıkta Kurumsal Yönetimin Önemi", **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Sayı:50, 2011, s.136.

çeşitliliği, işletme yöneticileri tarafından bilinçli olarak dikkate alındığında davranış ve kültür daha etik hale gelir. Bunun nedeni hissedar haklarının korunması, paydaşların sesinin duyurulması ve daha etik bir kültürün geliştirilmesinde şeffaflığın önemli rol oynamasından kaynaklanır. Bu bağlamda ilke odaklı işletme yöneticiliği ve şeffaflığın paydaşların güvenini yeniden inşa etmek amacıyla tasarlanan etkin kurumsal yönetimi temsil ettiği oldukça açıktır⁵⁹. Nitekim güven, yaratıcılık, bağlılık, verimlilik, performans ve işletmelerin başarısı ile ilişkili bir kavram olan şeffaflık⁶⁰; hissedarlara, yatırımcılara ve ilgili paydaşlara dürüst bilgi sağlarken, işletmelerin kurumsallaşmasında oldukça önemli bir rol oynamaktadır⁶¹.

1.1.2.7. Sosyal Sorumluluk

Sosyal sorumluluk, işletme çıkarları ve toplumun refahını bir bütün olarak koruyan ve iyileştiren eylemler alma yükümlülüğü olarak açıklanır. Kurumsallaşmayı sağlayan unsurlardan biri olan sosyal sorumluluğun özünde işletme eylemleri ve bu eylemlerin tüm sosyal sistem üzerindeki etkileri dikkate alınır. Böylelikle işletme eylemleri toplumun istekleriyle uyumlu hale gelir, daha iyi bir yaşam kalitesi yaratılır⁶². Diğer bir söylemle örgütsel bağlamda etik bir kavram olarak nitelendirilen sosyal sorumluluğun odak noktası; işletme tarafından yürütülen faaliyetlerin toplum üzerinde yarattığı etkidir⁶³.

Sosyal sorumluluk ile ilgili yapılan açıklamaların çoğunda, işletmelerin sosyal, çevresel kaygıları ile iş operasyonları ve paydaşlarıyla olan etkileşimlerinin gönüllü olarak entegre edilmesi vurgulanmaktadır. Böylelikle sosyal sorumluluk; ekonomik, çevresel ve sosyal çıkarları işletme ve toplumun karşılıklı yararına birleştiren entegre bir yaklaşımın temellerini sağlar. Bununla birlikte sosyal olarak sorumlu olmak sadece yasal beklentileri yerine getirmekle kalmaz, aynı zamanda

⁵⁹ Mark Bandsuch, Larry Pate ve Jeff Thies, "Rebuilding Stakeholder Trust in Business: An Examination of Principle-Centered Leadership and Organizational Transparency in Corporate Governance", **Business and Society Review**, Cilt: 113, Sayı: 1, 2008, s. 110-111.

⁶⁰ Çiğdem Üçler ve Seçil Bal Taştan, "Investigating the Relations Of Psychological Contract, Organizational Transparency and Leader-Member Exchange With Employee Performance Behaviors, **İş'te Davranış Dergisi**, Cilt:2, Sayı:2, 2017, s.92.

⁶¹ Mark Bandsuch ve diğerleri, s. 108.

⁶² Keith Davis ve Robert L. Blomstrom, **Business and Society: Environment and Responsibility**, Third Edition, McGraw-Hill Book Company, New York, 1975, s. 39.

⁶³ Josie Fisher, "Social Responsibility and Ethics: Clarifying the Concepts", **Journal Of Business Ethics**, Cilt: 52, Sayı: 4, 2004, s. 392.

insan sermayesine, çevreye ve paydaşlarla olan ilişkilere “daha fazla” uyum ve yatırım yapmanın ötesine geçer. Örneğin, sosyal alanda temel yasal yükümlülüklerin ötesine geçmek; eğitim, çalışma koşulları, yönetim ve çalışan ilişkileri üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olabilir. Dolayısıyla sosyal sorumlu olmak; yasal uyumun ötesinde bir işletmenin rekabet gücüne katkıda bulunacak, çevreye duyarlı teknolojileri ve iş uygulamaları ile yatırım deneyimi sunacaktır⁶⁴.

İşletmeye katmış olduğu değerler dikkate alındığında sosyal sorumluluk, işletmelerin kendi amaçlarına yönelik ekonomik faaliyetlerinden ayrı düşünülmemelidir. Bu nedenle her iki alanda görev ve sorumlulukların birlikte düzenleniyor olmasına dikkat etmek ve karşılıklı etkileşimlerinin mutlaka göz önüne alınması gerekmektedir. İşletmeler ekonomik amaçlarını yerine getirirken, topluma zararı olacak ya da toplumda olumsuz etki oluşturabilecek faaliyetlerini bertaraf ederek sosyal dengeyi muhafaza etmelidir. Buna ek olarak toplumun refah ve sağlığına hizmet eden faaliyetleri bularak sosyal faydayı artırmalıdır⁶⁵.

1.1.3. Kurumsallaşma Süreci

Bir işletmede kurumsallaşmanın gerçekleşmesi için belli bir zaman dilimine ihtiyaç bulunmaktadır. Bu nedenle kavram bir süreç olarak ele alınmaktadır. Selznick, kurumsallaşma kavramını bir süreç olarak ele alırken, bu sürecin işletmenin kendi ayırt edici tarihini, bünyesinde bulunan bireyleri, temsil ettiği grupları, başarılarını ve çevreye adapte olma biçimini yansıttığını ifade etmektedir⁶⁶.

Kimberly’e göre kurumsallaşma süreci, işletmelerdeki belirsizliği ortadan kaldırmak amacıyla tasarlanmıştır⁶⁷. Bu süreçte hedeflenen, uygulamaların ve iş yapış süreçlerinin çalışanlar tarafından benimsenmesi ve dışarıdan hiçbir bir

⁶⁴ Commission Of The European Communities, **Green Paper Promoting A European Framework For Corporate Social Responsibility**, Brussels, 2001, s. 7.

⁶⁵ Ömer Dinçer ve Yahya Fidan, **İşletme Yönetimine Giriş**, 7. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul, 2009, ss. 64-65.

⁶⁶ Selznick, (Leadership) s. 16.

⁶⁷ John L. Kimberly, “Issues in the Creation of Organizations: Initiation, Innovation, Institutionalization”, **Academy of Management Journal**, Cilt: 22, Sayı: 3, s. 454.

zorlamaya gerek duyulmadan kendiliğinden yapılarak, kurumsallaşmanın gerçekleşmesidir⁶⁸.

Kurumsallaşma sürecinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi ve işletmelerde kurumsallaşmanın gerçekleşebilmesi için işletmeler belli başlı aşamalardan geçmek durumundadırlar. Bu aşamalardan ilki işletme uygulamalarının yasal açıdan düzenlendiği resmîlik kazanma aşamasıdır. İkinci aşama, kalıcılık ve istikrar arayışının dikkate alındığı süreklilik kazanma aşamasıdır. Üçüncü aşama, işletme ve çalışanlarının amaçlarının bütünleştiği değer özdeşleşmesi aşaması iken, dördüncü ve son aşama ise işletmelerin kendi imajını ortaya koyduğu kurumsal kimlik kazanma aşamasıdır.

Resmîlik kazanma, işletmelerin genellikle deneme yanılma ve gayriresmî uygulamalarının resmîyete döküldüğü, yasal olarak tanındığı ve böylelikle kurumsallaşmanın gerçekleştiği aşamadır. Sürecin bu ilk aşamasında işletmeler, yasalar, yönetmelikler, tüzükler ve buna benzer resmî örgütlenme öğelerine uygun olacak şekilde yapılanmayı amaç edinirler⁶⁹. Kurallar, değerler açık, net ve herkes tarafından anlaşılacak şekilde tanımlanacağından ve sınırlandırılacağından dolayı işletmelerde böylelikle denetim de sağlanmış olunacaktır⁷⁰.

Kurumsallaşma sürecinin ikinci aşamasını oluşturan süreklilik kazanma aşamasında kalıcılık ve istikrar arayışı ile kurumsallaşmanın gerçekleşeceği söz konusu olmaktadır. Bu aşamada çalışanlar ve özellikle de liderler işletmelerin sürekliliğinin sağlanmasında önemli rol oynamaktadır. İşletmenin sürekliliğini sağlamak, riskleri en aza indirmek ve kısa vadeli hedefler yerine uzun vadeli hedeflere yönelmek amaçlanmaktadır⁷¹. Sürekliliğin sağlandığı işletmelerde işletme ömrünün, işletme sahip veya ortaklarının ömrüne bağlı olma riskini de ortadan kaldırmasından dolayı sürecin bu aşaması oldukça önem taşımaktadır⁷².

Değer özdeşleşmesi aşamasında bireylerin amaçlarıyla işletmenin amaçlarının bütünleşmesi söz konusudur. Bir bireyin işletme ve onun değerleri ile özdeşleşmesi,

⁶⁸ Fahri Apaydın, “Kurumsal Teori Ve İşletmelerin Kurumsallaşması”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:10, Sayı:1, 2009, s.3.

⁶⁹ Leonard Broom ve Philip Selznick, **Sociology: A Text With Adapted Readings**, Fifth Edition, Harper & Row Publishers, New York, 1975, s. 233.

⁷⁰ Ozankaya, s. 143.

⁷¹ Broom and Selznick, s. 233.

⁷² Nilay Gemlik, **Kurumsallaşmış Bir İşletmede Çatışma Analizi**, Ceres Yayınları, İstanbul, 2011, s. 19.

işletmenin kişiliğini benimsemesi ile işletmenin yöntemlerine alışmasıyla birlikte ortak bir paydada buluşulmaktadır. Böylelikle işletmede daha fazla istikrar ve sosyal bütünleşme sağlanırken işletme, amaçları gerçekleştirmek için bir araç olmanın ötesinde değer verilen bir yapıya dönüşür⁷³.

Günümüzde işletmeler için sürdürülebilir rekabet oldukça önemlidir. Bu rekabeti sağlayabilmenin yolu, çalışanları bireysel çıkarlar yerine örgütsel çıkarlar doğrultusunda birleştirebilmekten geçer. Böylelikle diğer işletmelere karşı bir güç oluşturulacak, sürdürülebilir rekabet, bireysel çıkarlar ile örgütsel çıkarlar arasında bir uyum olduğu sürece sağlanmış olacaktır⁷⁴.

Kurumsal kimliğin öneminin artmasında ürün yaşam döngüsünün hızlanması, deregülasyon, özelleştirme programları, kamu ve kar amacı gütmeyen sektörde ve hizmet sektöründe rekabetin artması, küreselleşme ve serbest ticaret alanlarının kurulması, birleşme, devralma ve elden çıkarma, yüksek kaliteli çalışan eksikliği, kurumsal sosyal duyarlılık için kamu beklentileri, işletmelerin iç ve dış yönleri arasındaki sınırların bozulması gibi çevresel güçler etkili olmuş ve kurumsal kimliğin stratejik olarak yönetilmesi ihtiyacını doğmuştur⁷⁵. Bu noktada işletmelerin sözü edilen çevresel güçlere karşı sağlam durabilmeleri ve kurumsallaşabilmeleri, sürecin son aşaması olan kurumsal kimlik kazanma ile yakından ilişkili olmaktadır.

İşletmelerin kendi felsefesini ve stratejisini iletişim, davranış ve semboller vasıtasıyla ortaya koyma biçimi olarak tanımlanan kurumsal kimlik,⁷⁶ farklı ve benzersiz bir yapıya sahip olan her bir işletmenin kendi köklerinden, kişiliğinden, güçlerinden veya zayıflığından yayılmaktadır. Kurumsal kimlik, işletmenin sadece bir slogana sahip olması anlamına gelmemektedir. Aksine; görünür, somut bununla birlikte ürünlerin, davranışların ve eylemlerin ölçüleceği ölçüt haline gelecek kadar açık, işletmeyi ve amaçlarını doğru ve dürüst bir şekilde yansıtan tutarlı bir kaliteye ve karaktere sahip olacak şekilde anlamlandırılmalıdır⁷⁷. Liderlik ve bağlılık yaratmanın bir parçası olarak bir yandan üyelerinin belli bir kurumla özdeşleşmesini

⁷³ Broom and Selznick, s. 233.

⁷⁴ Selznick, s. 9.

⁷⁵ John M. T. Balmer ve Edmund R. Gray, "Corporate Identity and Corporate Communications: Creating a Competitive Advantage, **Corporate Communications: An International Journal**, Cilt: 4, Sayı: 4, 1999, ps. 171-172.

⁷⁶ Lance Leuthesser ve Chiranjeey Kohli, "Corporate Identity: The Role of Mission Statements", **Business Horizons**, Cilt: 40, Sayı: 3, 1997.

⁷⁷ Wally Olins, **Corporate Identity: Making Business Strategy Visible Through Design**, Harvard Business School Press, Boston, 1990. s. 7.

sağlarken bir yandan da motivasyonlarını artıran kurumsal kimlik, sürecin son aşamasını oluşturur⁷⁸.

Yukarıda kurumsallaşma sürecinin dört önemli aşaması kısaca açıklanmaya çalışılmıştır. Kurumsallaşma sürecinde dikkat edilmesi, göz ardı edilmemesi gereken en önemli unsur İK'dır. İşletme bünyelerinde doğru İK'nın bulunmaması, kurumsallaşma çalışmalarına olumsuz etki edeceğinden, işletme bünyelerinde doğru İK'ya sahip olma kurumsallaşma sürecini etkin kılacaktır⁷⁹.

Buraya kadar getirilen açıklamalar doğrultusunda kurumsallaşmanın, kişilerden bağımsız oluşturulan bir sistemi ifade ettiği sonucuna ulaşılmaktadır. Kurumsallaşma, amaçlara uyumlu işletme yapısının oluşturulmasını, iş tanımlarına netlik kazandırılmasını, iç yönetmeliklerin oluşturulmasını, yetki ve sorumlulukların dağıtılmasıyla profesyonel yönetime geçilmesini ve operasyonel işlerin doğru olarak yürütülmesini kapsar. Kurumsal yönetim ise, sahiplik ve kontrol unsurlarına yapılan vurguyla anlam kazanır⁸⁰. İşletmelerin rekabet edebilmesinde ve nihai başarıya ulaşabilmesinde yatırımcılar, çalışanlar, alacaklılar ve tedarikçiler gibi kaynak sağlayan tarafların katkılarını kapsamakta⁸¹, işletmelerin stratejik yönü ile performansını belirleyen aynı zamanda kontrol eden işletme ile paydaşlar arasındaki ilişkiyi ele almaktadır. Böyle bir yapı yönetim kurulu üyeleri, yöneticiler, hissedarlar ve diğer menfaat sahipleri dâhil olmak üzere çeşitli kurumsal katılımcılar arasında hak ve sorumluluk dağılımını belirtir⁸².

⁷⁸ Juha Kansikas, "Understanding Family Dynasty: Nurturing The Corporate Identity Across Generations", **International Journal of Business Science and Applied Management**, Cilt: 5, Sayı: 3, 2010, s. 33.

⁷⁹ Erkan, s. 62.

⁸⁰ Fikret Sebilcioğlu ve diğerleri, **Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Aile Şirketleri Yönetim Rehberi**, 4. Baskı, Caretta Yayıncılık, 2011, ss. 11-12.

⁸¹ Hasan Pulaşlı, **Corporate Governance-Kurumsal Yönetim İlkeleri: Anonim Şirket Yönetiminde Yeni Model**, Sözkese Matbaacılık, Ankara, 2003, s. 4.

⁸² Yadong Luo, "Corporate Governance And Accountability in Multinational Enterprises: Concepts And Agenda", **Journal of International Management**, Cilt: 11, Sayı: 1, 2005, s.2.

1.2. KURUMSAL YÖNETİMİN GELİŞİMİ

Kurumsal varlıklar üzerindeki gücün kullanılması ile ilgili olan kurumsal yönetim, günümüz modern işletmeciliğin düzenlenmesinde temel konulardan biri olmuştur. Ancak kurumsal yönetim düşüncesinin ve kavramlarının gelişmesi şaşırtıcı bir şekilde yavaş olmuştur. Temel çerçeveler 19. yüzyıl (yy.)’da atılmış olsa da kurumsal yönetime yönelik önemli gelişmeler 20. yy. da kaydedilmiştir. 21. yy. ın odağı ise kurumsal varlıklar üzerindeki gücün kullanılmasının meşruiyetine ve etkinliğine yönelim olmuştur⁸³. İşletmelerde uzun vadeli ve sürdürülebilir bir değer yaratılmasına zemin hazırlayan kurumsal yönetim kavramı; bir dizi kurumsal çöküş, yolsuzluk, işletme skandalları ve buna benzer felaketlerin beraberinde getirdiği milyarlarca dolarlık hissedar servetinin yok olması, iş kayıpları, iflas başvuruları ve yöneticilerin cezai soruşturması ile anılmaya başlanmıştır⁸⁴. Kurumsal yönetimin gelişim göstermesinde ise bazı raporlar ve ilkeler etkili olmuştur. Bu raporlardan 1992 tarihinde yayınlanan Cadbury raporu yönetim standardının iyileştirilmesi ve etkinliğin artırılmasına vurgu yaparken; 1995 yılında yayınlanan Greenbury raporu yöneticilerin ücretlendirilmesinde hesap verilebilirlik, sorumluluk ve tam açıklama temalarına vurgu yapmaktadır. 1998 tarihinde yayınlanan Hempel raporu ise kendisinden önce yayımlanan her iki raporda yer alan konuları daha geniş bir perspektiften ele almıştır. Bu raporlar dışında kurumsal yönetimin etkin bir şekilde yönetilmesinde kilit bir rol üstlenen Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD)’nin 1999 yılında yayımlanan, 2004 yılında yenilenen kurumsal yönetim ilkeleri de kurumsal yönetimin gelişiminde etkin bir rol oynamaktadır. Söz konusu raporların içeriği ve OECD’nin yayımladığı kurumsal yönetim ilkeleri bu başlık kapsamında açıklanacaktır.

⁸³ Bob Tricker, **Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices**, Oxford University Press, New York, 2009, ss. 7-8.

⁸⁴ Robert A. G. Monks ve Nell Minow, **Corporate Governance**, Fourth Edition, John Wiley & Sons, United States, 2008, ss. 2-3.

➤ Cadbury Raporu

İyi bir kurumsal yönetimin nasıl olması gerektiği ile ilgili tartışmalar; 1980’li yılların sonlarında Coloroll ve Polly Peck işletmelerinde yaşanan başarısızlıklar, 1990’lı yıllarda ise Uluslararası Kredi ve Ticaret Bankası (BCCI) ve Maxwell yayın grubunun iflası ile gündeme gelmiştir. İş planlarında yapılan hatalar, yönetimin vermiş olduğu yanlış kararlardan dolayı düzenleyici önlem ve reformlara ihtiyaç duyulmuştur⁸⁵. İngiltere’de işletmelerin hesap verebilirlik ve finansal raporlama standartları ile ilgili yaşamış olduğu skandallar ve bu skandalların bereberinde getirdiği güven eksikliği göz önüne alınarak bir komite toplanmıştır⁸⁶. Yönetim standardını iyileştirmek amacıyla “Kurumsal Yönetimin Finansal Yönleri Komitesi” olarak adlandırılan bu komite, 1991 yılında, İngiltere’de Sir Adrian Cadbury başkanlığında toplanmıştır. Komite, 1992 yılında bir rapor yayınlamış ve bu rapor Cadbury Raporu olarak literatürde yer bulmuştur⁸⁷. Cadbury raporunun yayınlanmasında; muhasebe standartları ve bu standartlarla birlikte finansal raporların güçsüz olması, işletme yönetimi tarafından değerlendirilecek olan alanlara ilişkin net bir çerçevenin olmaması gibi nedenler önemli rol oynamıştır⁸⁸.

Yasa uyarınca, tüm yöneticiler, işletmenin varlıklarının yönetiminden sorumludur. Bu nedenle tüm yöneticiler, yönetsel sorumlulukları olup olmadıklarına bakılmaksızın, denetleme rolüne sahiptir ve işletme faaliyetleri üzerindeki gerekli kontrollerin sağlanmasından sorumludur. Dolayısıyla rapor; üniter yönetim sistemini güçlendirmeyi değil, etkinliğin artırılmasını hedeflemektedir⁸⁹. Bu doğrultuda; Yönetim kurulu başkanı ve icra kurulu başkanı (CEO) rollerinin birbirinden ayrılması gerektiği, icra görevi olmayan yönetim kurulu üyelerinin bağımsız olmalarının gerektiği ve bu üyelerin yönetim kurulu toplantılarında yeterli bir temsil hakkına sahip olmalarının gerektiği ve son olarak yönetici ücretlerinin

⁸⁵ OECD, **Corporate Governance: A Survey of OECD Countries**, OECD Publications Service, Paris, 2004, s. 19.

⁸⁶ Charlie Weir ve David Laing, “Governance structures, director independence and corporate performance in the UK”, **European Business Review**, Cilt: 13, Sayı: 2, s. 86.

⁸⁷ Christine A. Mallin, “Corporate Governance Developments In The UK”, **Handbook on International Corporate Governance: Country Analyses**, (Ed. Christine A. Mallin), First Edition, Edward Elgar Publishing Inc, Cheltenham, UK and Northampton, Ma, Usa, 2006, s. 4.

⁸⁸ Cadbury Committee, **Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance**, Gee, London, 1992, <http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf>, (13.12.2018), s. 13.

⁸⁹ Cadbury Committee, s. 11.

ayarlanması gibi belirli bir alana odaklanmak üzere yönetim kurulu izleme komitelerinin kurulmasının gerektiği; kurumsal yönetimin en iyi uygulama kodu çerçevesinde Cadbury raporunda öneri olarak sunulmuştur⁹⁰.

Özet olarak bu rapor, finansal raporlama ve hesap verilebilirlikle ilgili olan kurumsal yönetimin yönlerini gözden geçirmeye odaklanırken, bir bütün olarak iyi bir kurumsal yönetimin tanıtımına olumlu katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. Temel alınan ilkeler; açıklık, dürüstlük ve hesap verebilirlik ilkeleridir. İlkelere bağlı kalınarak, işletmeler hem kendi işlerini kontrol edebilecek hem de kamu hesap verilebilirliklerini güçlendireceklerdir. Bununla birlikte yöneticilerin, hissedarların ve denetçilerin sorumluluklarına daha fazla açıklık getirilmesi, kurumsal sisteme olan güveni güçlendirecektir. Böylelikle kurumsal yönetim standartları yüksek olan işletmeler de yatırımcıların güvenini kazanacak ve işlerini geliştirmeleri konusunda destek görmüş olacaktır⁹¹. Bu nedenle raporun sunmuş olduğu önerileri kurumsal yönetim kodlarına dâhil eden birçok ülkenin, iyi bir kurumsal yönetime temel sağlayacağını yaygın olarak kabul edilmesi, Cadbury Raporunu hem İngiltere’de hem de dünyanın birçok ülkesinde önemli kılmıştır⁹².

➤ Greenbury Raporu

Yöneticilerin ücret paketlerinin içeriği ve işletmelerin yıllık raporlarında yönetici ücretlerinin açıklanma düzeyine ilişkin belirsizlikler, 1995 yılında Greenbury olarak adlandırılan komitenin toplanmasına neden olmuştur. Tam adı “Director’s Remuneration Report of a Study Group” olan, Türkçe’ye ise “Yöneticilere Yapılan Ödemeler Çalışma Grubu” olarak çevrilen komitenin başkanlığında Sir Richard Greenbury bulunmaktadır. Komitenin yayınlamış olduğu Greenbury raporu; yöneticilerin ücret paketlerinin açıklanmasına ilişkin oldukça detaylı tavsiyelerde bulunmuştur. Ücretlendirme komitesinin oluşturulması ve ücretlendirmelerin işletme performansına göre şekillendirilmesi ise raporun en önemli kısmını oluşturur⁹³.

⁹⁰ Weir ve Laing, s. 87.

⁹¹ Cadbury Committee, s.10.

⁹² Mallin, s.4.

⁹³ Mallin, s. 4.

1995 yılında yayınlanan Greenbury raporunda ilk olarak genel bilgilerin yer aldığı bir giriş kısmı bulunmaktadır. Giriş kısmında rapora ilişkin verilen genel bilgilerin ardından ücret komitesine ilişkin bilgilere, komitede yer alan üyelerin niteliklerine, onay hükümlerine, ücret politikasına, servis sözleşmeleri ve tazminata, ana eylem noktalarına ve genel politikalara ilişkin bilgilere yer verilmektedir.

Raporun ücretlendirme komitelerine ilişkin bilgilerin aktarıldığı bölümünde komite başkanının, hissedarlardan başka kişisel bir mali ilgiye sahip olmayan icrada görevi olmayan yönetici ya da diğer bir ifade ile bağımsız yönetim kurulu üyesi olması gerektiği aktarılmıştır. Ücretlendirme komite üyelerinin de çapraz yönetimden kaynaklanan herhangi bir potansiyel çıkar çatışması içinde olmaması gerektiği, yine raporun sunduğu açıklamalar kapsamında karşımıza çıkmaktadır. Bilgilendirme ve onay hükümlerinin yer aldığı bölümde; ücretlendirme komitesinin yönetim kurulu adına hissedarlara her yıl bir rapor sunması ile ilgili husus yer alır. Bu raporun içeriğini ise performans kriterleri ve ölçümü, emekli aylığı hizmetleri, hizmet sözleşmeleri ve erken fesih konusundaki tazminat taahhütleri oluşturur. Bununla birlikte yöneticilere; temel maaş, ayni yardımlar, yıllık ikramiyeler ve hisse opsiyonları da dâhil olmak üzere uzun vadeli teşvik programları gibi tüm ayrıntıların yer aldığı bir ücret paketinin oluşturulması, bilgilendirme ve onay hükümlerinin yer aldığı bölümde belirtilmiştir⁹⁴.

Ücret politikalarının yer aldığı bölümün konusunu, ücret komitelerinin yetenekli yöneticileri bünyelerinde bulundurması oluşturur. Bunun için ücret komiteleri; istenilen niteliklere sahip yöneticileri bünyelerine dâhil etmek ve motivasyonlarını sağlamak için, gerekli olan ücret paketlerini sağlamalı, ancak bu ücret paketleri gereğinden fazla olmamalıdır. Aynı zamanda komitenin, özellikle yıllık maaş artışlarını belirlerken, işletmenin benzer işletmelerdeki ücretler ve istihdam koşulları hakkında fikir sahibi olmasının gerektiği raporun bu bölümünde yer alır. Ücret komitesi eğer varsa, yönetim sözleşmelerinin tazminat taahhütlerini, özellikle de düşük işletme performansına yol açanlar için, erken fesih gerektireceğini dikkate almalıdır. Bazı durumlarda iki yıla kadar olan bildirim veya sözleşme süreleri kabul edilebilir. Ancak bu sürelerden daha uzun sürelerden kaçınılması

⁹⁴ Greenbury Report, **Director's Remuneration Report of a Study Group Chaired By Sir Richard Greenbury**, Gee, London, 1995, <http://www.ecgi.org/codes/documents/greenbury.pdf>, (15.12.2018), ss. 14-15.

hizmet sözleşmeleri ve tazminata ilişkin bilgilerin yer aldığı bu bölümde öneri olarak getirilir⁹⁵.

Görüldüğü gibi yöneticilerin ücretlendirilmesi konusunda hesap verebilirlik ile ilgili husus, daha geniş çaplı endişelere yol açmış, özel sektöre kazandırılan kamu hizmetleri sektörlerindeki üst düzey ücret artışları ve hisse opsiyonlarından elde edilen büyük kazançlar, yönetici ücretlendirmeye dair kaygılar üzerinde yoğunlaşmaya neden olmuştur. Bu artışlar bazen personel azaltma, diğer personel için ücret kısıtlaması ve fiyat artışları şeklinde görülmüştür. İşletmeden çıkış yapan bazı yöneticilere ödenen tazminat miktarlarıyla ilgili endişeler de olmuştur. Bu noktada yöneticilerin ücretlendirilmesine ilişkin kamu ve hissedarların endişelerine Greenbury raporu, cevap verir nitelikte olmuştur. Yöneticilerin ücretlendirmesini belirlemede iyi uygulamaları tanımlamak amacıyla; hesap verebilirlik, sorumluluk ve tam açıklama gibi temaları önemsemesi bununla birlikte yönetici ve hissedarların menfaatleri ile gelişmiş şirket performansını dikkate almasından dolayı bu rapor, önemli bir niteliğe sahiptir⁹⁶.

➤ **Hampel Raporu**

Cadbury ve Greenbury komitesi tavsiyelerinin uygulanmasını gözden geçirmek üzere 1998 yılında Kurumsal Yönetim Komitesi, Hampel Raporunu sunmuştur⁹⁷. Londra Borsası, İngiliz Sanayi Konfederasyonu, Yönetim Enstitüsü, Muhasebe Kurumları Danışma Komitesi, Ulusal Emeklilik Fonları Birliği ve İngiliz Sigortacılar Birliği, bu komitenin sponsorlarını oluşturmaktadır. Cadbury ve Greenbury'nin üzerine inşa edilen bu fikir birliği, bu alanda gelişmekte olan düşüncenin hoş bir özelliği olarak karşımıza çıkmaktadır⁹⁸.

Kurumsal başarısızlıklar, özel kamu hizmetlerinde haksız tazminat paketleri gibi konulara tepki gösteren ve görevleri kötüye kullanmanın önlenmesine odaklanan Cadbury ve Greenbury raporlarında yer alan bilgiler, Kurumsal Yönetim Komitesi

⁹⁵ Greenbury Report, ss. 16-18

⁹⁶ Greenbury Report, ss. 7-10.

⁹⁷ Mallin, ss. 4-5.

⁹⁸ Hampel Committee, **Committee On Corporate Governance - Final Report**, Gee, London, 1998, <http://www.ecgi.org/codes/documents/hampel.pdf>, (18.12.2018), ss. 5-6.

tarafından onaylanmış, komite bu bilgilere ek güncellemeleri ise Hampel raporunda sunmuştur⁹⁹.

Hampel raporunda kurumsal yönetime ilişkin olarak yönetim, ücretler, denetim ve sorumluluk başlıklarıyla ilgili olarak çeşitli tavsiyeler Cadbury ve Greenbury raporunu temel alarak sunulmuştur. Özet şeklinde açıklanacak olan bu tavsiyelere ise aşağıda yer verilmiştir.

Yönetim ile ilgili bilgilerin yer aldığı bölümde yönetimin (management), doğru ve zamanında bilgi temin etme yükümlülüğünün olması ve başkanın, yöneticileri uygun bir şekilde bilgilendirmek üzere özel bir sorumluluğa sahip olması yer almaktadır. Raporda bu durumun yönetim kurulu etkin ise esas olduğu ifade edilmektedir. Yönetim kuruluna atanmak için kişilerin uygun bir eğitim alması, yönetim kurulunun işletme genel menfaatlerini düşünen yöneticileri icra müdürü olarak ataması, yönetim kurulunun işletme çıkarlarını dikkate aldığı prosedürler geliştirmesi, yönetim kurulu üyeliğinin etkin kılınması amacıyla üyeliğin en az üçte birini icracı olmayan yöneticilerin oluşturması gerektirdiği öne sürülmektedir. Ancak, icracı olmayan yöneticilerin hizmet süresi ve ilerleyen yaşına ilişkin olarak bu yöneticilerin daha az yekin olma ve objektif olma riskinin yönetim kurulu tarafından dikkate alınması şartıyla, hizmet süresi veya yaş için sabit bir kural olmaması raporda belirtilmiştir. Ayrıca yönetim kurulu başkanı ve CEO rollerinin ayrılmasının tercih edilmesi ile tüm yöneticilerin en az üç yılda bir yeniden seçim hakkının olması, yönetim ile ilgili tavsiyelerin açıklandığı bölümde ele alınmaktadır¹⁰⁰.

Uluslararası işletmelerin yöneticileri için, pazar giderek küreselleştiğinden dolayı, nitelikli yöneticilerin işletme bünyesine dâhil edilmesi ve onları elde tutabilmek için gereken ücretin büyük ölçüde piyasa tarafından belirlenmesi söz konusudur. Bu durumda yönetim kurulunun, ücretlendirme komitesi aracılığıyla, uygun seviyeyi oluşturabilmek için en uygun niteliğe sahip olduğu, raporun ücretlere ilişkin bilgilerin verildiği bölümde yer almaktadır. Ücretlendirme düzeyleri, ücretlendirme anketleri de dâhil olmak üzere diğer şirketlerle yapılan karşılaştırmalar yardımıyla belirlenmesi, kurumsal performansa karşılık gelen bir gelişme ile ücret artışının olması gerektiği değerlendirilmiştir. Ancak performansa bağlı ücretlendirme

⁹⁹ Hampel Committee, s. 8.

¹⁰⁰ Hampel Committee, ss. 58-59.

formuna ilişkin hükümlerin yer aldığı Greenbury raporundan daha fazla iyileştirme öneri olarak sunulmamıştır¹⁰¹.

Her bir işletmede en az ikisi bağımsız olmak üzere en az üç icracı olmayan yöneticilerden oluşan bir denetim komitesinin oluşturulması, iç denetim sisteminin kurulması ve denetçilerin iç kontroller ile ilgili olarak rapor vermesi ile etkili bir diyalogun ve en iyi uygulamaların geliştirilmesinin sağlanması; denetim ve sorumluluk bölümünde yer alan tavsiyeler arasında yerini almıştır¹⁰².

Hampel raporunda, kurumsal yönetimin önemi açık bir şekilde belirtilmiş ve raporda kurumsal yönetimin önemi iş refahı ve hesap verebilirlik açısından değerlendirilmiştir. İş refahının komuta edilemeyeceğine ancak bu refahın insanlar, takım çalışması, liderlik, girişim, deneyim ve beceriler ile sağlanacağına vurgu yapılmıştır. Bunları bir araya getirmenin tek bir yolu olmadığı, yapıya ilişkin kuralların ve yönetmeliklerin başarıyı sağlayacağı inancının yeterli olmadığı aktarılmıştır. Buna karşılık iş refahının sağlanması uygun kurallar ve düzenlemeleri beraberinde getirmesinden dolayı hesap verebilirlik kavramı ile açıklanmıştır¹⁰³.

Raporda yer alan ilkelerin kurumsal yönetim sürecine yönelik olması, bu sürecin de kendi başına bir amaç değil, bir araç olduğuna vurgu yapılmasının değerine inanılmaktadır. Kurumsal başarı ve felaketin önlenmesi için ise her zaman doğru nitelikteki yöneticilere ihtiyaç olduğuna, rollerinin yerine getirilmesinde açıklık ve titizliğin ön plana çıkarılmasının gerektiğine atıfta bulunulmasından dolayı Hampel raporu, önemli bir niteliğe sahiptir¹⁰⁴.

➤ OECD İlkeleri - 1999

Kurumsal yönetimde şeffaflık ve hesap verebilirlik ile ilgili konuların yatırımcı güveni ve genel ulusal ekonomik performansa olan etkisinin neden bu kadar önemli olduğunu Asya ve diğer ülkelerde yaşanan son finansal krizler açık bir şekilde ortaya koymaktadır. Yaşanan krizler doğrultusunda ülkeler, iyi bir kurumsal yönetime ihtiyaç duymuş ve konu ile ilgili olan bilinçlenme giderek artmıştır. Bu

¹⁰¹ Hampel Committee, ss. 33-34.

¹⁰² Hampel Committee, ss. 63-64.

¹⁰³ Hampel Committee, s. 17.

¹⁰⁴ Hampel Committee, ss. 13-14.

bilincin artmasına cevaben OECD, 27 – 28 Nisan 1998 yılında kurumsal yönetim standartları ve yönergeleri hakkında bir çağrıda bulunmuş ve 1999 yılında kurumsal yönetimin temel ilkeleri yayımlanmıştır¹⁰⁵.

OECD'nin 1999 yılında yayımlamış olduğu bu ilkeler; hissedarların hakları, hissedarlara eşit muamele, kurumsal yönetimde paydaşların rolü, bilgi ve şeffaflık ile yönetim kurulunun sorumlulukları olmak üzere beş temel başlıktan oluşmaktadır. Raporda her bir ilke, maddeler halinde açıklamalara tabi tutulmuştur. Aşağıdaki paragraflarda ise bu beş ilkeye ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

Hissedarların hakları ilkesinde temel düşünce kurumsal yönetim çerçevesinin hissedarların haklarını koruması gerektiğidir. Bu bağlamda raporda pay sahiplerinin temel hakları; mülkiyet tescil yöntemlerini güvence altına almak, hisseleri devir ve temlik etmek, işletme ile ilgili bilgileri zamanında, sistemli olarak temin etmek, genel kurul toplantılarına katılmak ve oy kullanmak, yönetim kurulunun üyelerini seçmek ve işletme karından pay almak şeklinde belirtilmiştir. İşletmenin tüzük, kuruluş veya benzeri idari evraklarında yapılacak olan değişiklikler, ek hisse çıkarma yetkisi ile işletmenin satışıyla son bulan olağanüstü işlemler gibi temel kurumsal değişikliklere ilişkin kararlara katılma ve bu kararlar ile ilgili yeterince bilgi sahibi olma ile pay sahiplerinin genel kurul toplantılarına aktifolarak katılım göstermesi ve oy kullanma hakkına sahip olduğu, bu ilke kapsamında yer almaktadır. Bununla birlikte kurumsal yatırımcılar da dâhil olmak üzere pay sahiplerinin, oy haklarını kullanıyor olmalarının maliyet ve faydaları konusunu dikkate almaları gerektiği vurgulanmıştır¹⁰⁶.

Kurumsal yönetim çevresinin azınlık ve yabancı pay sahiplerini de kapsamına almak üzere tüm pay sahiplerine eşit ve adil muamele sağlaması ve yine tüm pay sahiplerinin haklarının ihlali söz konusu olduğunda tazminat alma hakkına sahip olması, pay sahiplerine eşit muamele ilkesinde ele alınmaktadır. Genel kurul toplantılarında süreç ve prosedürlerin tüm pay sahiplerine eşit muamele görmesine izin verir nitelikte olması gerektiği, içeriden bilgi ticareti ve bu bilgilerin kötüye kullanımını önlemenin gerekliliği ayrıca yönetim kurulu ve yöneticilerin işletme maddi çıkarları veya işletmeyi etkileyen hususları açıklamasının gerektiği bu ilke kapsamında belirtilmiştir. Kurumsal yönetim çevresinin; paydaşların hukuki

¹⁰⁵ OECD, **Principles of Corporate Governance**, OECD Publications Service, Paris, 1999, ss. 3, 5.

¹⁰⁶ OECD (1999), s. 15.

haklarını tanımasını, işletmeler ve paydaşlar arasındaki varlık, iş ve finansal açıdan sağlam girişimlerin sürdürülebilirliğini sağlama konusunda aktif iş birliğini teşvik etmesi ile ilgili olan ilke ise kurumsal yönetimde paydaşların rolüdür. Paydaşların yasa ile korunan haklarına saygı gösterilmesinin teminat altına alınması, çıkarlarının yasalar tarafından korunduğu durumda haklarının ihlali karşısında yeterli telafi ya da tazminat hakkının doğması ve paydaşlar kurumsal yönetim sürecine katıldığında ilgili bilgilere erişim hakkına sahip olması kurumsal yönetimde paydaşların rolü ilkesi kapsamında ifade edilmektedir. Raporda yer alan dördüncü ilke; bilgi ve şeffaflık ilkesidir. Bu ilkeye göre kurumsal yönetim çevresi, işletmenin finansal durumu, performansı, mülkiyeti ve yönetimi ile birlikte işletmeye ait bütün önemli konularda doğru ve zamanında açıklama yapılmasını sağlamalıdır¹⁰⁷.

OECD tarafından 1999 yılında yayımlanan “Kurumsal Yönetim İlkeleri” isimli raporda yer alan beşinci ve son ilke, yönetim kurulunun sorumluluklarıdır. Bu ilke kapsamında yönetim kurulunun temel sorumlulukları; kurumsal stratejiyi, temel eylem planlarını, risk politikasını, yıllık bütçeleri ve iş planlarını kontrol etmek ve yönlendirmek, kurumsal performans hedeflerini belirlemek, uygulamak ve izlemek, sermaye harcamalarını, satın alımları ve elden çıkarmaları denetlemek olarak belirlenmiştir. Kilit yöneticilerin seçimi ve bu yöneticilerin denetlenmesi, üst düzey yönetici ve yönetim kurulunun ücretlerinin gözden geçirilmesi, yönetim kurulu adaylığı sürecinin resmi ve şeffaf bir şekilde yürütülmesinin sağlanması, yönetim, yönetim kurulu üyeleri ve pay sahipleri arasında oluşabilecek çıkar çatışmaları ile kurumsal varlıkların kötüye kullanımının izlenmesi ve yönetilmesi de yönetim kurulunun sorumlulukları kapsamında değerlendirilmiştir. Bu ilkede belirtilen bir diğer önemli husus, kurumsal ilişkiler ile ilgili konularda yönetim kurulunun özellikle yönetimden bağımsız karar vermesidir. Bu doğrultuda yönetim kurulu üyeleri; sorumluluklarına yeterli zamanı ayırmalı, bağımsız denetim de dâhil olmak üzere, işletmenin muhasebe ve finansal raporlama sistemlerinin bütünlüğünü sağlamalı ve sorumluluklarını yerine getirebilmek için doğru bilgiye doğru zamanda erişebilmelidir¹⁰⁸.

¹⁰⁷ OECD (1999), ss. 17-19.

¹⁰⁸ OECD (1999), ss. 20-21.

➤ OECD İlkeleri – 2004

OECD'nin 1999 yılında yayımlamış olduğu Kurumsal Yönetim İlkeleri, OECD Bakanlar Kurulunca onaylanmış ve dünya çapında yatırımcılar, işletmeler ve paydaşlar açısından önemli bir kıstasa dönüşmüştür. İşletmeler iyi kurumsal yönetimin; finansal piyasa dengesine, yatırıma, ekonomik büyümeye ve rekabet edilebilirliğe yaptığı olumlu katkıdan gün geçtikçe daha fazla haberdar olmuşlardır. 2002 yılına gelindiğinde ise ilkelerin gözden geçirilmesi gündeme gelmiş¹⁰⁹, bunun üzerine Bakanlar Düzeyindeki OECD Konseyi Toplantısı düzenlenmiştir. OECD'ye üye olan ülkelerdeki gelişmeleri araştırmaya ve kurumsal yönetimdeki gelişmeler doğrultusunda ilkeleri değerlendirmeye ve ilkelerin gözden geçirilmesine karar verilmiş, bu görevin Yönlendirme Kuruluna ait olduğu açıklanmıştır. Dünya Bankası, Uluslararası Ödemeler Bankası (BIS) ve Uluslararası Para Fonu (IMF) ise kurulda gözlemci olarak yerini almıştır. Yönlendirme Kurulu ilkeleri gözden geçirirken kapsamlı istişarelerde bulunmuş ve başta yatırımcılar olmak üzere ulusal ve uluslararası düzeylerdeki meslek grupları, sendikalar, sivil toplum örgütleri ve uluslararası standart belirleme organları ve buna benzer çeşitli birçok tarafın görüşünü dikkate almıştır¹¹⁰.

OECD'nin 1999 senesinde yayımladığı Kurumsal Yönetim İlkelerinin revize edilmesiyle 2004 yılında yine OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri yayımlanmıştır. Önceki ilkelere ek olarak Etkin Bir Kurumsal Yönetim Çerçevesi için Temel Sağlama başlıklı ilke eklenerek kurumsal yönetim ilkeleri altıya çıkarılmıştır.

Etkin Bir Kurumsal Yönetim Çerçevesi için Temel Sağlama başlıklı ilke; etkin kurumsal yönetim çerçevesi sunma ile ilgilidir. Bu ilke doğrultusunda kurumsal yönetim çerçevesi; şeffaf ve etkin pazarları özendirmeli, hukukun üstünlüğü ile tutarlı olmalı ve farklı denetim, düzenleme ve icra makamları arasındaki sorumluluk payını net bir biçimde ifade ediyor olmalıdır. Ayrıca genel ekonomik performans, piyasa bütünlüğü ve piyasa katılımcıları için yarattığı teşvikler ile şeffaf ve etkin piyasaların özendirilmesi üzerindeki etkisi göz önünde tutularak kurumsal yönetim çerçevesinin geliştirilmesi gerektiği, bu ilke kapsamında ele alınmaktadır¹¹¹.

¹⁰⁹ OECD, **Principles of Corporate Governance**, OECD Publications Service, Paris, 2004, s. 3.

¹¹⁰ OECD (2004), s. 9.

¹¹¹ OECD (2004), s. 17.

Yapılan açıklamalar doğrultusunda OECD Kurumsal Yönetim İlkelerinin ilk kez 1999 yılında beş ilke ile yayımlandığı ardından ise bu ilkelere bir yenisi eklenerek 2004 yılında revize edilmiş olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

İlkelerin 1999 yılında kabul edilmesinden bu yana hem OECD hem de OECD üyeliği olmayan ülkelerde kurumsal yönetimin temelini oluşturmaya katkı sağladığı bir gerçektir. Ayrıca ilkelerin kurumsal yönetim için yasal, kurumsal ve düzenleyici çevreyi oluşturmaya, değerlendirmesi ve iyileştirme çabalarına yardımcı olması da dikkatlerden kaçmamaktadır. Sağlamış olduğu bu gibi katkılar göz önüne alındığında ise ilkelerin; kurumsal yönetimin gelişiminde oldukça önemli bir role sahip olduğu ortaya çıkmaktadır¹¹².

Yapılan açıklamalar, küreselleşme, finansal krizler, işletmelerin iflası ile kurumsal yönetim kavramının gelişimi ve bu kavramı benimsemenin önemi ve gerekliliği arasında bir paralellik bulunduğunu göstermektedir. Paydaşlarına eşit ve adil davranan bir yönetim anlayışını ifade etmesi, mümkün olduğunca şeffaf ve hesap verebilir, etkin bir yönetim anlayışını zorunlu kılması, işletmelerin ve ülkelerin sürdürülebilirliğini sağlamada güvenilir bir liman oluşturmaya¹¹³, işletmelerin ve finansal piyasaların yeniden yapılanmasında, gelişim göstermesinde ve denetiminde önemli rol oynaması, işletmelerin sermaye maliyetlerini azaltırken buna karşın finansman olanaklarını ve likiditelerini artırması, sermaye piyasalarından daha fazla fon temin etmesine imkân vermesi, kurumsal yönetim kavramına olan ilginin temel sebeplerini açıklarken, bir yandan da kavramın önemini ortaya koymaktadır¹¹⁴.

1.3. KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ

Kurumsal yönetim gelişimi başlığı çerçevesinde ele alınan Cadbury Raporu, Greenbury Raporu ve Hampel Raporu ile OECD'nin 1999 ve 2004 yıllarında yayımlamış olduğu kurumsal yönetim ilkeleri, kurumsal yönetimin gelişiminde rol oynamıştır. Kurumsal yönetimin gelişiminde önemli bir yeri olan bu rapor ve ilkeler ise evrensel olarak kabul edilen dört temel kurumsal yönetim ilkesinin ortaya

¹¹² OECD, *Using The OECD Principles Of Corporate Governance A Boardroom Perspective*, OECD Publications Service, Paris, 2008, ss. 101, 103.

¹¹³ Kılıç, s. 127.

¹¹⁴ Mutlu Başaran Öztürk ve Kartal Demirgüneş, "Kurumsal Yönetim Bakış Açısıyla Entelektüel Sermaye", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:19, 2008, s.395.

çıkmasına zemin hazırlamıştır. Hesap verebilirlik, şeffaflık, adil olma ve sorumluluk olarak literatürde yer alan bu dört evrensel ilkeye ilişkin bilgiler, aşağıdaki başlıklar altında açıklanmaya çalışılacaktır.

1.3.1. Şeffaflık

Yaşanan finansal krizler ve özellikle Asya’da krizin patlak vermesinde en önemli etkenler arasında işletmelerin şeffaflık düzeylerinin yetersiz olması ile finansal bilgilerdeki eksiklikler yer almaktadır. Finansal bilgiler ile ilgili eksikliklerin ise erken uyarı sistemlerinin işlemlerini engelleyen ve gerekli tedbirlerin alınmasına izin vermeyen olumsuz sonuçları bulunmaktadır¹¹⁵. Şeffaflık düzeyinin yeterli olmamasının finansal krizler gibi olumsuz sonuçlara sebebiyet vermesi, şeffaflık ilkesinin önemini her geçen gün ortaya koymakta ve böylece şeffaflık ilkesini, kurumsal yönetimin ayrılmaz bir parçası haline getirmektedir.

Bushman ve diğerleri kurumsal yönetimde şeffaflık ilkesini, işletmeye ait bilgilerin hem iç hem de dış paydaşlara sunulması şeklinde tanımlamaktadır¹¹⁶. Bu tanım doğrultusunda paydaşların işletmelere güven duymasını sağlayan şeffaflık ilkesinin işletme bünyesindeki tüm paydaşlar için bilginin kullanılabilirliğini ifade etmekte olduğunu söylemek mümkün olacaktır¹¹⁷. Curtin ve Meijer’e göre ise şeffaflık, bilginin gönüllü veya zorunlu olarak açıklanmasına ilişkin normları içermektedir¹¹⁸.

SPK tarafından yayımlanan Kurumsal Yönetim İlkeleri’nde şeffaflığa bir tanım getirilmektedir. SPK’ya göre şeffaflık; *“Ticari sır niteliğindeki ve henüz kamuya açıklanmamış bilgiler hariç olmak üzere, şirket ile ilgili finansal ve finansal*

¹¹⁵ Arcan Tuzcu, **Halka Açık Şirketlerde Kurumsal Yönetim Anlayışı: İMKB-100 Örneği**, Turhan Kitabevi Yayınları, 2004, s. 18.

¹¹⁶ Robert M. Bushman, Joseph D. Piotroski ve Abbie J. Smith, “What Determines Corporate Transparency?”, **Journal of Accounting Research**, Cilt: 42, Sayı: 2, 2004, s. 207.

¹¹⁷ Tessa Hebb, “The Economic Inefficiency Of Secrecy: Pension Fund Investors’ Corporate Transparency Concerns”, **Journal of Business Ethics**, Cilt: 63, Sayı: 4, 2006, s. 390.

¹¹⁸ Deirdre Curtin ve Albert Jacob Meijer, “Does Transparency Strengthen Legitimacy?”, **Information Polity: The International Journal of Government & Democracy in the Information Age**, Cilt: 11, Sayı: 2, 2006, s. 111.

olmayan bilgilerin zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, yorumlanabilir, düşük maliyetle kolay erişilebilir bir şekilde kamuya duyurulması yaklaşımıdır”¹¹⁹.

Şeffaflıktan beklenen faydanın işletmeler tarafından sağlanabilmesi için iki önemli ön koşul bulunmaktadır. Bu ön koşullardan ilki, bilgiyi sunan kişi ya da işletmelerin bilgiyi paylaşma konusunda istekli olmalarıdır. İkinci ön koşul ise söz konusu bilgiye ulaşmak isteyen kişilerin bu bilgi yoluyla açıklama yapanları değerlendirebiliyor olmalarıdır. Bu iki ön koşul sağlandığı takdirde beklenen fayda sağlanılacaktır. Bununla birlikte şeffaflıktan bahsedebilmek için bilginin; ulaşılabilir olması, bilgiden yararlanmak isteyen tarafların ihtiyaçlarına cevap verir bir nitelik taşıması, açık ve anlam ifade edecek şekilde nitelikli ve güvenilir olması gerekmektedir¹²⁰.

1.3.2. Adil Olma

Kurumsal yönetimin bir diğer ilkesi ise adil olma ilkesi, işletme yönetiminin gerçekleştirmiş olduğu tüm faaliyetlerinde işletme ile menfaat ilişkisi bulunan tüm ilgililere (çalışanlar, alacaklılar, müşteriler ve hissedarlar) eşit davranmasını ve muhtemelen menfaat çatışmasını engellemek anlamına gelmektedir¹²¹. SPK’nın yayımlamış olduğu Kurumsal Yönetim İlkeleri’nde ise adil olma ilkesi, eşitlik ilkesi bağlamında ele alınmıştır. SPK’ya göre eşitlik ilkesi; “*Şirket yönetiminin tüm faaliyetlerinde, pay ve menfaat sahiplerine eşit davranmasını ve olası çıkar çatışmalarının önüne geçilmesini ifade eder*”¹²².

İşletmenin geleceği ile ilgili tüm taraflara ait fikirlerin dengeli bir biçimde değerlendirilmesi ile farklı ve birbirini dışlayacak tarzda olabilecek düşüncelerde dengenin sağlanabilmesi, adil olma ilkesinin bir gereği olarak değerlendirilmektedir. Bu ilke sayesinde işletme yönetimi tarafından alınan kararlarda sadece mülkiyet hakkı bulunan hissedarların değil, işletmenin uzun dönemde karlılığını ve varlığını devam ettirmesine yardımcı olan bütün taraflar dikkate alınmaktadır. Diğer bir

¹¹⁹ Sermaye Piyasası Kurulu, Kurumsal Yönetim İlkeleri, 2005, http://www.ecgi.org/codes/documents/cmb_principles_turkey_2005_tr.pdf, (30.12.2018), s. 3.

¹²⁰ Tuzcu, ss. 19-20.

¹²¹ Erkan, s. 72.

¹²² Sermaye Piyasası Kurulu, Kurumsal Yönetim İlkeleri, 2005, http://www.ecgi.org/codes/documents/cmb_principles_turkey_2005_tr.pdf, (30.12.2018), s. 3.

anlatımla adil olma ilkesi, işletme yöneticilerinin faaliyetlerini yerine getirirken almış olduğu kararlardan etkilenen tüm taraflara; eşit uzakta olmasını, açıklanabilecek nitelikte olan bilginin aynı zamanda, eşit bir şekilde paylaşılmasını sağlamaktadır¹²³.

1.3.3. Hesap Verebilirlik

Rekabetin oldukça yoğun geçtiği şu günlerde işletmelerde hesap verebilirliğin önemi şüphesiz artış göstermektedir. Bu nedenle işletmeler, yönetim sistemlerini yenilemek ve bu sistemi daha etkin kılabilmek amacıyla kurumsal yönetimin hesap verebilirlik ilkesi ve bu ilkenin gereğini yerine getirmek için gerekli çabayı harcamaları zorunlu bir hal almıştır¹²⁴.

Hesap verebilirlik, işletmenin sorumluluğu gereği işletmeye ait olan bilgilerin hissedarlara, ortaklara, toplumun ve işletmenin çıkarları için çalışan diğer şirket organlarına hızlı, doğru ve sorunsuz (etkili) bir şekilde aktarılması olarak tanımlanmaktadır¹²⁵. Etik yansımaları tabi olabilecek ve olması gereken ahlaki bir fenomen olarak ifade edilen hesap verebilirlik¹²⁶, bir kişinin hesap verebileceği eylemlerin makul olduğunu göstermek zorunda olduğu bir bağ ilişkisi şeklinde açıklanmaktadır. Diğer bir ifade ile hesap verebilirlik, kolektif iyiliği tanımlamak üzere kişinin eylemlerinin kiminle etkileşime girdiğine bakılmaksızın, kişinin özel çıkarlarını sürdürme çabalarının makul hale getirilmesi olarak nitelendirilir¹²⁷.

Kurumsal yönetimin hesap verebilirlik ilkesi, uzun vadede pazarda rekabet avantajı yaratmaya yardımcı olurken, bir yandan işletmenin güvenilirliğini ve itibarını arttırmaktadır. Dolayısıyla işletmelerin belirli piyasa araçları tarafından daha iyi bir derecelendirme veya değerlendirme alması bu ilke sayesinde gerçekleşir. Kritik karar verme sürecini, prosedürlerini ve faaliyetlerini yöneten şeffaf bir şablon sunar. İşletme yöneticileri genellikle işletme performansından ve işletmenin yasal ve

¹²³ Tuzcu, s. 25.

¹²⁴ Michael S. Dooley, "Controlling Giant Corporations: The Question of Legitimacy", **Corporate Governance: Past&Future**, (Ed. Henry G. Manne), First Edition, K.C.G. Productions Inc., 1982, New York, s. 42.

¹²⁵ Luo, s. 12.

¹²⁶ Teri Shearer, "Ethics And Accountability: From The For-Itself To The For-The-Other", **Accounting, Organizations and Society**, Cilt: 27, Sayı: 6, 2002, s. 545.

¹²⁷ Shearer, s. 563.

etik davranışlarından sorumlu olarak algılandığından dolayı hesap verebilirlik ilkesi kurumsal yönetimin ayrılmaz bir parçası olarak ele alınmaktadır¹²⁸.

1.3.4. Sorumluluk

Sorumluluk ilkesi, işletmenin hissedarları için değer oluştururken toplumsal değerleri yansıtan kanun ve düzenlemeleri dikkate alıp, bu düzenlemelere uyum gösterecek bir şekilde faaliyet göstermesi anlamını taşımaktadır¹²⁹. SPK'nın yayımladığı Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde ise sorumluluk ilkesi, işletme yönetimi tarafından şirket adına yürütülen faaliyetlerin; mevzuata, sözleşmeye ve işletme içi düzenlemelere uygun olması ve kontrol edilmesi şeklinde tanımlanmaktadır¹³⁰.

Kendisine yetki verilen kişilerin, sahip olduğu yetkiyi kullanarak yapmış olduğu veya yapmaktan kaçınmış olduğu eylemlerin sonuçlarından sorumlu olması, bu ilke kapsamında ortaya çıkmaktadır. Sorumluluk ilkesi, verilen görevlerin yerine getirilip getirilmediğinin, sorumlulukların uygun bir biçimde kullanılıp kullanılmadığının sorumluluk yükleyen tarafın bakış açısıyla denetlenmesini sağlamaktadır¹³¹.

1.4. KURUMSAL YÖNETİMİN AMAÇLARI ve HEDEFLERİ

Kurumsal yönetim, işletmelerin yönetim ve denetim biçimlerinin şeffaflık ilkesine bağlılığını ifade eden bir anlayıştır. Bu anlayışta, işletme faaliyetlerinin etkin bir şekilde yerine getirilmesi, karar süreçlerine mümkün olduğunca katılımın sağlanması ile işletme içerisinde karşılaşılan sorunların çözüme kavuşması noktasında yönetimin gerekli ilgi ve özeni göstermesi amaçlanmaktadır¹³². Kurumsal

¹²⁸ Luo, s. 14.

¹²⁹ Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, Kurumsal Yönetim İlkeleri Nedir?, <http://tkyd.org/tr/sss-kurumsal-yonetim-ilkeleri-nedir.html>, (01.01.2019).

¹³⁰ Sermaye Piyasası Kurulu, Kurumsal Yönetim İlkeleri, 2005, http://www.ecgi.org/codes/documents/cmb_principles_turkey_2005_tr.pdf, (30.12.2018), s. 3.

¹³¹ Mustafa Doğan, **Kurumsal Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2007, s. 54.

¹³² Selim Yazıcı ve Serhat Yanık, "Sigorta Sektöründe Kurumsal Yönetim ve Kurumsal Yönetim Komitesi'nin Rolü", **İstanbul İktisat Dergisi**, Cilt:60, Sayı:2, 2010, s.2.

yönetimin en önemli hedefi ise; işletme stratejisinde önemli hatalar yapılmasını önlemek ve yapılan hataların da hızla düzeltilmesini güvence altına alınmasıdır¹³³.

Öztürk ve Demirgüneş'e göre kurumsal yönetimin amacı, işletmelerin gerek yönetim gerekse faaliyetlerinde değer yaratma, kar elde etme ve elde edilen karların pay sahiplerine dağıtılmasıyla geleneksel bir yapıya ulaşmaktır. Geleneksel yapıya ulaşmanın yanı sıra bir diğer amaç da, hissedarların ve diğer tüm çıkar gruplarının (çalışanlar, yöneticiler, tedarikçiler, kredi verenler, müşteriler ve toplum) haklarının korunmasını sağlamak ve çıkar gruplarının birbirleri arasındaki ilişkileri düzenlemektir¹³⁴. Bu anlamda kurumsal yönetimin amacı, uzun dönemde işletmelerin karlı ve başarılı bir şekilde büyümesini, bu başarının süreklilik kazanmasını, adil ve sorumluluk sahibi olunmasını ve belirtildiği gibi tüm hak sahiplerinin çıkarlarını korumayı sağlamaktır¹³⁵.

İşletme üst yönetiminin sahip olduğu güç ve yetkilerin keyfi kullanımının engellenmesi, yatırımcı haklarının korunması, işletme ile doğrudan ilişki içerisinde bulunan menfaat sahiplerinin haklarının korunması ve güvence altına alınması, işletme hissedarlarının adil ve eşit muamele görmesinin sağlanması, işletme faaliyetleri ve finansal durumu ile ilgili olarak kamuoyunun aydınlatılması ve şeffaflığın sağlanması, yönetim kurulunun sorumluluklarının açık bir şekilde belirlenmesi, işletme kazancının pay sahiplerine ve daha genel olarak tüm menfaat sahiplerine hakları oranında geri dönüşümünün sağlanması ve risk alan sermayedar ile karar veren profesyonelin çıkar çatışmasının kurallara bağlanarak kontrol altına alınmaya çalışılması, kurumsal yönetimin amaçları arasında yer almaktadır¹³⁶.

1.5. KURUMSAL YÖNETİME İLİŞKİN TEORİK YAKLAŞIMLAR

Kurumsal yönetim ve kapsadığı alanların finans, ekonomi, muhasebe, hukuk, işletme ve örgütsel davranış gibi pek çok disiplinden etkilenmesine bağlı olarak

¹³³ Ahmet Kardam (çev.), **Kurumsal Şirket Yönetimi**, Harvard Business Review, Mess Yayınları, İstanbul, 2002, s. 92.

¹³⁴ Öztürk ve Demirgüneş, s. 396.

¹³⁵ Orhan Pazarcık, "Aile İşletmelerinin Tanımı Kurumsallaşması ve Yönetişimi", **1. Aile İşletmeleri Kongresi (17-18 Nisan 2004)**, (Ed. Tamer Koçel), İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2004, s. 36.

¹³⁶ Aktan, s. 10.

gelişim göstermesi, kavramın temelini oluşturan belli başlı teorilerden söz etme gerekliliğini gündeme getirmiştir¹³⁷.

Sözü edilen teoriler; vekâlet teorisi, paydaş teorisi, işlem maliyeti teorisi, yönetim teorisi, kaynak bağımlılığı teorisi ve yönetsel egemenlik teorisi olmak üzere altı ana başlık altında toplanmaktadır. Vekâlet veren işletme sahibi ile işletmeyi yöneten yönetici (vekil) arasındaki ilişkiye odaklanan vekâlet teorisi, hissedarlar ile birlikte tüm menfaat sahiplerini dikkate alan paydaş teorisi, işletmelerde olası değişim işlem maliyetinin ekonomik olmasına vurgu yapan işlem maliyeti teorisi, işletme sahipleri ile yöneticilerin çıkarlarının uyumlaştırılmasına odaklanan yönetim teorisi, işletmelerin birbirleriyle etkileşim halinde olmasının bir sonucu olarak işletmenin dış ilişkilerine odaklanan kaynak bağımlılığı teorisi ve son olarak işletmelerde yönetim kurulunun üst yönetimden dolayı pasif kalmasına vurgu yapan yönetsel egemenlik teorisine bu bölümde yer verilecektir.

1.5.1. Vekâlet Teorisi

Vekâlet teorisinde vekâlet veren taraf ile vekil arasındaki ilişki, vekâlet veren tarafın kendi adına bazı faaliyetlerin yürütülmesi için yetkinin vekile verilmesini kapsayan bir vekâlet sözleşmesinden doğmaktadır¹³⁸. *Bu ilişkide işletmelere fon sağlayan işletme sahipleri vekâlet veren konumda, işletmeyi yöneten yöneticiler ise vekil konumunda bulunmaktadır*¹³⁹. Teori genel olarak, farklı hedeflere ve riske karşı farklı tutumlara sahip olan taraflar (vekâlet veren – vekil) arasındaki ilişkiyi ele almakta¹⁴⁰ ve böylelikle örgütsel yaşamın çoğunun kişisel çıkarlara dayandığını ileri sürmektedir¹⁴¹.

Eisenhardt, 1989 yılında yayımlanmış olduğu makalesinde vekâlet teorisine ilişkin iki temel soruna odaklanmıştır. Bu sorunlardan ilki vekâlet veren yöneticinin ve vekilin istekleri veya hedeflerinin çatışması (amaç çatışması) ile vekâlet veren

¹³⁷ Christine A. Mallin, **Corporate Governance**, Second Edition, Oxford University Press, New York, 2007, s. 11.

¹³⁸ Michael C. Jensen and William H. Meckling, “Theory Of The Firm: Managerial Behavior, Agency Costs And Ownership Structure”, **Journal of Financial Economics**, Cilt: 3, Sayı: 4, 1976, s. 308.

¹³⁹ Ali Alp ve Saim Kılıç, **Kurumsal Yönetim Nasıl Yönetilmeli?**, Doğan Kitap, 2014, s. 39.

¹⁴⁰ Kathleen M. Eisenhardt, “Agency Theory: An Assessment And Review”, **Academy of Management Review**, Cilt: 14, Sayı: 1, 1989, s. 59.

¹⁴¹ Eisenhardt, s. 64.

yöneticinin vekilin gerçekte ne yaptığını, uygun davranıp davranmadığını doğrulayamamasından kaynaklanmaktadır. İkincisi ise vekâlet veren yönetici ile vekil arasında riske karşı farklı tutumların sonucunda ortaya çıkan risk paylaşımı sorunudur. Buradaki sorun ise vekâlet veren yönetici ile vekil arasında farklı risk tercihleri nedeniyle farklı eylemlerin tercih edilebilmesinden kaynaklanmaktadır. Vekâlet veren taraf ile vekil arasındaki ilişkiyi düzenleyen bir sözleşme olduğundan dolayı vekâlet teorisinin odağını; bireyler (kişisel çıkar, sınırlı rasyonellik, riskten kaçınma), işletmeler (üyeler arasındaki hedef çatışması), ve bilgi oluştururken, amacını ise vekâlet veren taraf ile vekil arasındaki ilişkiyi düzenleyen en verimli sözleşmeyi belirlemek oluşturmaktadır¹⁴².

Fama ve Jensen ise vekâlet teorisinde karar ve risk alma fonksiyonlarındaki ayrıma dikkat çekmiştir. Karar ve risk alma fonksiyonlarının ayrılmasının büyük profesyonel ortaklıklar, finansal ortaklıklar ve kar amacı gütmeyen işletmeler gibi diğer işletmeler için de ortak olduğunu savunurlar. Ayrıca böyle bir ayrımın yönetimin uzmanlaşmasına ve vekâlet sorunlarının kontrol edilmesine yarar sağlıyor olmasından dolayı etkili bir yaklaşım olduğu, Fama ve Jensen tarafından vurgulanmıştır¹⁴³.

1.5.2. Paydaş Teorisi

Çalışan ilişkileri, müşteri ilişkileri, tedarikçi ilişkileri ve yatırımcı ilişkilerine artan vurgu¹⁴⁴, ekonomik teorinin, davranış biliminin ve etik ilkelerin sentezine dayanan araçsal bir yönetim teorisi sunan paydaş teorisini gündeme getirmiştir¹⁴⁵. Hissedarlara odaklanmanın daha ötesinde geniş bir paydaş grubunu dikkate alan bu teori, tüm menfaat sahiplerinin çıkarlarının işletme yöneticileri tarafından göz önünde bulundurulması gerektiği düşüncesine odaklanır¹⁴⁶. İşletme performansına ve faaliyetlerine etki edebilecek işletme ile doğrudan ilişkili paydaş grupları; çalışanlar,

¹⁴² Eisenhardt, ss. 57-59.

¹⁴³ Eugene F. Fama ve Michael C. Jensen, "Separation of Ownership and Control", **The Journal of Law & Economics**, Cilt: 26, Sayı: 2, 1983, s. 301-302.

¹⁴⁴ Thomas Clarke (Ed.), **Theories of Corporate Governance: The Philosophical Foundations of Corporate Governance**, First Edition, Routledge, New York, 2004, s. 173.

¹⁴⁵ Thomas M. Jones, "Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis Of Ethics And Economics", **Academy of Management Review**, Cilt: 20, Sayı: 2, 1995, s. 404.

¹⁴⁶ Mallin, (2007), s. 16.

tedarikçiler, müşteriler ve kredi sağlayıcılar iken; işletme ile dolaylı olarak ilişkili paydaş grupları ise hükümet, toplum, yerel topluluklar ve çevre gruplarıdır. Diğer bir ifade ile işletme faaliyetlerine etkisi olan herkes, doğrudan veya dolaylı olarak paydaş grubunu oluşturmaktadır¹⁴⁷.

Margaret Blair'e göre paydaş teorisi, işletmenin hissedarlara ait bir varlık paketi olarak görülmesinden ziyade, işletmelere özgü varlıklara katkıda bulunan tüm taraflar arasındaki ilişkiyi yönetmek için kurumsal düzenlemelerin tasarlanabileceğini düşüncesine dayanmaktadır. Bu bağlamda sadece hissedarları değil, işletmeye özel değer katan uzun vadeli çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler ve özel yatırım yapanları da dikkate almaktadır. İşletmenin toplam servetini en üst düzeye çıkarmak amaçlandığından dolayı yönetim, kurumsal kararların işletmenin tüm paydaşları üzerindeki etkisini hesaba katmalıdır¹⁴⁸.

1.5.3. İşlem (Mübadele) Maliyeti Teorisi

İşletmeleri açık bir sistem olarak kabul eden işlem maliyeti teorisi, üretilen mal ve hizmetlerin sistem sınırları dışındaki bireylerle değiştirilmesi işlemi yaklaşımıdır. Diğer bir ifade ile işlem maliyeti teorisinde üretimden daha ziyade üretilen mal ve hizmetlerin değişimi ve bu değişimi yönlendiren işletme yapıları olduğu vurgulanmaktadır. Bu noktada işlem maliyeti teorisinin ana fikrini işletmelerin ürettikleri mal ve hizmetlerin değişim işlem maliyetinin en ekonomik olacak şekilde organize edilmesi oluşturur. Ekonomikliğin ise, karar verenlerin sınırlı rasyonelliğe sahip olmalarından ve değişim ile ilgili olan bireylerin kendi çıkarlarına göre davranmalarından etkilenebilecek olmasına dikkat edilmelidir¹⁴⁹.

İşletmelerde mübadele tedarikçilerle, işgücüyle ve müşterilerle işletme sınırları içinde gerçekleşebileceği gibi işletme dışında da gerçekleşebilir. İşlem maliyeti teorisine göre; hem işletme hem de işletme dışında gerçekleşen mübadele

¹⁴⁷ Mallin (2007), s. 50.

¹⁴⁸ Clarke, s. 173.

¹⁴⁹ Demokan Demirel, "Kamusal Retorikte Moda Trend: Yeni Kamu Yönetimi", **Sayıştay Dergisi**, Sayı:58, 2005, ss.109-110.

ilişkisi örgütsel analiz açısından önem taşımaktadır¹⁵⁰. Temel görevlerinden biri bürokratik başarısızlıkların karşılaştırmalı kurumsal terimlerle değerlendirilmesi olan işlem maliyeti teorisi¹⁵¹, vekâlet teorisi ile yakından ilişkilidir. Vekâlet teorisi işletmeyi sözleşmelerin bir parçası olarak görürken işlem maliyeti teorisi ise işletmeyi yönetim yapısı olarak görmektedir¹⁵².

1.5.4. Yönetim Teorisi

Psikoloji ve sosyoloji kökenlerine sahip olan yönetim teorisi araştırmacıların, yöneticilerin ve temsilcilerin çıkarlarına en iyi şekilde davranmaya motive edilmeleri amacıyla yöneticilerin motive oldukları durumları incelemek için tasarlanmıştır. Teori, örgütsel, kolektivistik davranışların bireysel, kendi çıkarına hizmet eden davranışlardan daha fazla fayda sağlayacağı anlayışı üzerine kuruludur. Teoriye göre bir yöneticinin davranışı, işletme çıkarından ayrı düşünülmemeyeceği gibi, yöneticinin ve işletme sahibinin çıkarlarının farklılaştığı durumlarda bile yöneticinin işbirliğine daha fazla önem vermesi söz konusudur. Yöneticilerin satış artışı veya karlılığı gibi işletmenin hedeflerine ulaşmaya çalışmasından dolayı davranışlarının kolektif ve bu yüzden de rasyonel olduğunu söylemek mümkündür¹⁵³.

Yönetici, kişisel ihtiyaçlar ile örgütsel hedefler arasındaki dengenin bilincindedir ve örgütsel, kolektif amaçlar doğrultusunda ilerlerken kişisel ihtiyaçların karşılandığına inanır. Bu noktada yönetim teorisinin temel düşüncesinde işletme sahipleri ile yöneticiler arasındaki çıkarların uyumlu olması önem taşımaktadır¹⁵⁴. İhtiyaçları büyüme, başarı ve kendini gerçekleştirmeye dayanan aynı zamanda motive olmuş yöneticilerin örgütsel başarıya ulaşarak daha fazla fayda sağlayabileceği, aynı şekilde işletme ile özdeşleşen ve işletme değerlerine önem

¹⁵⁰ Suzanna Ergyun, **Stratejik İşbirliklerinde Kurumsal Yönetimin Önemi Ve Bir Araştırma**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2013, s. 10.

¹⁵¹ Oliver E. Williamson, "Transaction Cost Economics and Organization Theory", **Organization Theory: From Chester Barnard To The Present and Beyond**, (Ed. Oliver E. Williamson), Expanded Edition, Oxford University Press, New York, 1995 s. 212.

¹⁵² Mallin (2007), ss.14-15.

¹⁵³ James H. Davis, F. David Schoorman ve Lex Donaldson, "Toward a Stewardship Theory of Management", **The Academy of Management Review**, Cilt: 22, Sayı: 1, 1997, s. 24.

¹⁵⁴ Davis ve diğerleri, s. 25-26.

veren yöneticilerin de işletme amaçları doğrultusunda hareket etmelerinin daha muhtemel olduğu savunulmaktadır¹⁵⁵.

Yönetim teorisi, vekâlet teorisinin aksine yönetim kurulu başkanı ve CEO rolünün birleşmesi gerektiğini savunmaktadır. Çünkü bu rollerin ortak gücüyle hissedar menfaatlerinin korunduğu ve arttırıldığı iddia edilir¹⁵⁶. Bununla birlikte yönetim kuramcıları, işletmenin başarısı ile yöneticinin memnuniyeti arasında güçlü bir ilişki olduğunu öne sürer. Bir yönetici, işletme performansı sayesinde hissedarların servetini korur ve maksimize eder. Çünkü böyle yaparak yöneticinin faydası maksimuma çıkarılır. İşletmenin performansını başarılı bir şekilde geliştiren yönetici bir yandan paydaşların örgütsel zenginliğine katkıda bulunurken bir yandan da paydaşların memnuniyetinin sağlanmasını sağlar. Hissedarların hedeflerindeki potansiyel çeşitlilik göz önüne alındığında, yönetici davranışının örgütsel merkezli olduğu söylenilmektedir. Bu nedenle işletme yanlısı bir yönetici, işletme performansını en üst düzeye çıkarmak ve böylece hissedarların rekabet eden çıkarlarını karşılamak için motive edilmelidir¹⁵⁷.

1.5.5. Kaynak Bağımlılığı Teorisi

İşletmeler, varlıklarını sürdürebilmek için bir takım kaynaklara (hammadde, emek, sermaye, bilgi ve teknoloji) ihtiyaç duymaktadırlar. İhtiyaç duydukları bu kaynakların elde edilmesi, işletmenin söz konusu kaynakları kontrol eden diğer kişilerle iletişimini gerektirmektedir. Bu nedenle işletmelerin dış ilişkilere odaklanmasının ve çevresel koşullarla baş edebilmesinin gerekliliği ortaya çıkmaktadır¹⁵⁸. Bu gereklilik ile ilişkili olarak kaynak bağımlılığı teorisinin temelini kurumsal ve ağ teorisinde olduğu gibi işletmenin dış ilişkilere odaklanması oluşturmaktadır. Teori bu anlamda işletmeleri sadece yönetim amaçları açısından incelemekle kalmaz, işletmelerin karşılıklı bağımlılıklarını da dikkate alarak

¹⁵⁵ Davis ve diğerleri, s. 43.

¹⁵⁶ Lex Donaldson ve James H. Davis, "Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns", **Australian Journal of Management**, Cilt:16, Sayı: 1, 1991, s. 49.

¹⁵⁷ Davis ve diğerleri, s. 25.

¹⁵⁸ Jeffrey Pfeffer ve Gerald R. Salancik, **The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective**, Stanford University Press, Stanford, California, 2003, s. 258.

inceler¹⁵⁹. Söz konusu teorinin temel önermesini ise bir işletmenin karşılaştığı bağımlılık düzeylerinin ve türlerinin doğrudan bir fonksiyonu olarak, çevresel bağlantıya duyulan ihtiyaç oluşturur. Çevresel bağlantıya duyulan ihtiyaç ile belirsizliklerin artış göstermesi, kurulda dış bağlantılara olan ihtiyacı beraberinde getirmektedir. Özellikle işletme dışından gelen yöneticilerin, kurula farklı bağlantı ve kaynak getiriyor olması, teorinin önemli bir ayrıntısı olarak değerlendirilmektedir. Bir işletmenin dış ortamı değiştikçe, bu ortamla bağlantı kurma ihtiyacının gerekli olduğunu iddia eden kaynak bağımlılığı teorisinde kurulun yapısı, işletmelere yönelik belirsizliği ortadan kaldırmak ve değişimi kolaylaştırmak amacıyla stratejik olarak yeniden düzenlenebilir. Ayrıca yöneticilerin, işletmeyi dış çevre ile ilişkilendirmek için hareket ettiği durumlarda çevre önemli ölçüde değişirse, bağlantıların etkinliğinin yeniden değerlendirilmesi söz konusu olabilir¹⁶⁰.

1.5.6. Yönetmel Egemenlik Teorisi

Yönetmel egemenlik teorisi; yönetim kurulunun rolünün yönetimin egemenliği ile sınırlı olduğu tezine dayanır. Teoriye göre yönetim kurulu pasiftir ve örgütsel karar alma sürecine katkısı bulunmamaktadır¹⁶¹. Ayrıca hissedarların çıkarını gözetmekle yükümlü olan yönetim kurulunun, gerçekleştirilen işler kapsamında üst yönetimin egemenliği altında kalmalarından dolayı işletme yönetiminde sınırlı etki alanına sahip olduğuna ve bu nedenden dolayı görevlerini tam anlamıyla yerine getiremediklerine atıfta bulunur¹⁶².

Yönetim kurulunun rolü, farklı grupların çıkarlarını çözüme kavuşturmak veya uygun çıkarları seçmek diğer bir ifade ile onların çıkarlarını gözetmek suretiyle işletmenin genel performansını belirlemektir. Ancak, üst yönetimin etkisi altında kalmasının bir sonucu olarak üst yönetimin vermiş olduğu kararları yönetim

¹⁵⁹ Clarke, s. 137.

¹⁶⁰ Amy J. Hillman, Albert A. Cannella Jr ve Ramona L. Paetzold, "The Resource Dependence Role of Corporate Directors: Strategic Adaptation of Board Composition in Response To Environmental Change", **Journal of Management Studies**, Cilt: 37, Sayı: 2, 2000, ps. 238- 240.

¹⁶¹ Philip Stiles ve Bernard Taylor, **Boards at Work: How Directors View Their Roles And Responsibilities**, Oxford University Press, Oxford: New York, 2002, s. 19.

¹⁶² Alp ve Kılıç, s. 45.

kurulunun değerlendirmeden hemen onaylaması, yönetim kurulunun işlevinin yönetimin eylemlerini meşrulaştırmak için sembolik olduğunu gösterir¹⁶³.

Lorsch ve MacIver ise herhangi bir ülkede yönetim anlayışının esas gerçekliğini anlamak için işletme sahipleri, yöneticiler ve yönetim kurulu arasındaki ilişkiyi anlamının önemine değinerek, yönetim kurulunun daha aktif ve bağımsız olmasının gerekliliğine vurgu yapmaktadır¹⁶⁴. Gerçekten de diğer işletmeler ile çözülemeyen çıkar çatışmalarından kurtulma (sadakat görevi) ve yönetime karşı özerklik anlamına gelen bağımsızlık, yönetme yetkisine sahip olmak demektir¹⁶⁵. Bu nedenle hissedarların beklentilerinin göz ardı edilerek yöneticilerin kendi çıkarlarını düşünmesi ile kontrol mekanizmasının bulunmamasının kurumsal yönetimi güçsüz kılacağının bilincine varılmalı, dışarıdan bağımsız yönetim kurulu üyeleri atanmalı, bazı faaliyetler yönetim kurulu üyelerinin onayına tabi tutulmalı ve etkin denetim modelleri geliştirilmelidir¹⁶⁶.

1.6. KURUMSAL YÖNETİMİN YARARLARI

İşletmelerde güçlü ve etkin bir kurumsal yönetim yapısının oluşturulması oldukça zaman alan ve zahmetli bir süreçtir. Dolayısıyla bu yapının bugünden yarına oluşturulması pek mümkün değildir¹⁶⁷. Ancak, bu yapının oluşturulmasının oldukça zaman alması, işletmeleri tedirgin etmemeli aksine bu yapının uzun vadede işletmeye sağlayacağı yararları odaklanılmalıdır. Etkin bir kurumsal yönetim anlayışı başta güçlü bir kurumsal kültürün temellerinin oluşturulmasına olanak sağlar. Bununla birlikte işletmelerin başarıya ulaşmasına, itibarlarının artmasına ve sürdürülebilirlik kazanmasına da etki edecek pek çok yararı bulunmaktadır. Söz konusu yararlar, bu başlık çerçevesinde ele alınacaktır.

¹⁶³ Chris Cornforth, "Making Sense of Co-Operative Governance: Competing Models And Tensions", **Review of International Co-operation**, Cilt: 95, Sayı: 1, 2002, s. 2.

¹⁶⁴ Clarke, s. 95.

¹⁶⁵ Jay W. Lorsch ve Elizabeth MacIver, "Pawns or Potentates: The Reality of America's Corporate Boards", **Theories of Corporate Governance: The Philosophical Foundations of Corporate Governance**, (Ed. Thomas Clarke), First Edition, Routledge, New York, 2004, ss. 111-112.

¹⁶⁶ Alp ve Kılıç, s. 45.

¹⁶⁷ Sanjay Anand, **Essentials of Corporate Governance**, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2007, s. 133.

İşletmelerde benimsenen etkin kurumsal yönetim anlayışı;

- Kurumsal skandalların, yolsuzlukların-dolandırıcılığın ve işletmenin olası hukuki ve cezai sorumluluk üstlenmesini-almasını önlemeye yardımcı olur¹⁶⁸. Bununla birlikte işletme bünyesinde gerçekleşebilecek yolsuzluk uygulamalarının erken keşfedilmesine ve ortadan kaldırılmasına katkı sağlar¹⁶⁹.
- Yatırım fonlarının akıllıca ve etkin bir şekilde kullanılması sağlar¹⁷⁰.
- Kaynakların etkili bir şekilde kullanımını teşvik eder böylelikle işletmelerin etkinliğini artırır, kurumsal performansını iyileştirir.
- Hem ulusal hem de uluslararası yatırımcıların işletmeye güvenini artırır¹⁷¹.
- İşletmenin finansal ve beşeri sermayeye sahip olmasına, uzun vadeli ekonomik değer üretmesine, şeffaflığın sağlanmasına, tüm hissedarların haklarının ve ayrıcalıklarının korunmasına olanak tanır¹⁷².

Yukarıdaki maddelerde ele alınan tüm yararlar, bir yandan işletme itibarının artmasını sağlarken, diğer bir yandan ise müşteriler, yatırımcılar, tedarikçiler ve kar amacı gütmeyen işletmeler tarafından işletme hakkında olumlu imaj oluşturulmasını sağlamaktadır¹⁷³.

¹⁶⁸ Frederick D. Lipman ve L. Keith Lipman, **Corporate Governance: Best Practices Strategies For Public, Private, and Not-For-Profit Organizations**, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, 2006, s. 3.

¹⁶⁹ Egon Zehnder International, Corporate Governance and the Role of the Board of Directors, 2000, ss. 13-14.

¹⁷⁰ OECD- 1999, s. 5.

¹⁷¹ Egon Zehnder International, ss. 13-14.

¹⁷² Egon Zehnder International, s. 11.

¹⁷³ Lipman ve Lipman, s. 3.

İKİNCİ BÖLÜM İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE UYGULAMALARI

2.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Bu bölümde İKY'nin çeşitli tanımlarına, tanımın iyice anlaşılabilmesi açısından İKY'nin tarihsel gelişimine, personel yönetiminden İKY'ye geçiş aşaması ile farklılıklarına ve İKY'nin belli başlı amaç ve fonksiyonlarına yer verilecektir.

2.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı

İKY ile ilgili literatür incelendiğinde kavrama ilişkin pek çok tanım karşımıza çıkmaktadır. Daft'a göre İKY, işletmelere nitelikli işgücünü sağlayabilmek, bu işgücünü geliştirebilmek ve elde tutulmasını sağlayabilmek amacıyla yürütülen tüm faaliyetleri ifade eder¹⁷⁴. Ferris ve diğerlerine göre İKY, istihdam ilişkisinin doğası gereği bu ilişki ile ilgili tüm kararlar, eylemler ve konuları kapsamına alan bilim ve uygulamalardır. Söz konusu uygulamalar, çalışanların işletmeye kazandırılması, onların geliştirilmesi, diğer çalışanlarla olan ilişkileri ve performansı ile yakından ilgilidir. Bu tanımın işçi-işveren ilişkileri ile birlikte geleneksel olarak örgütsel psikoloji, örgütsel sosyoloji ve stratejik yönetim bölümleri çerçevesinde ele alınabilecek konu ve sorunları kapsamından dolayı geniş bir bakış açısı sunmaktadır¹⁷⁵. 1980'lerde yönetim faaliyetlerine atıfta bulunan ve giderek popüler hale gelen İKY Boxall ve Purcell tarafından bir işletmedeki istihdam ilişkilerinin yönetimine ilişkin tüm faaliyetler olarak tanımlanmaktadır¹⁷⁶. Storey İKY'yi bir dizi kültürel, yapısal ve personel tekniği kullanarak nitelikli işgücünün

¹⁷⁴ Richard L. Daft, **Management**, Second Edition, Fort Worth: Dryden Press, New York, 1991, s. 335.

¹⁷⁵ Gerald R. Ferris, Darold T. Barnum, Sherman D. Rosen, Lawrence S. Holleran ve James H. Dulebohn, "Toward Business-University Partnerships in Human Resource Management: Integration of Science and Practice", **Handbook of Human Resource Management**, (Ed. Gerald R. Ferris, Sherman D. Rosen ve Darold T. Barnum), Blackwell Publishers Inc., Cambridge, Massachusetts 1995, ss. 2-3.

¹⁷⁶ Peter Boxall ve John Purcell, **Strategy and Human Resource Management**, First Edition, Palgrave Macmillan, New York, 2003, s. 1.

stratejik kullanımı yoluyla sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamayı amaçlayan istihdam yönetimine özgü bir yaklaşım olarak tanımlamaktadır¹⁷⁷.

Barutçugil; İKY'yi insan kaynağının seçim aşamasından eğitim ve geliştirilmesine, çalışanlar arasındaki ilişkilerin düzenlenmesine ve ücretlendirme ile ödüllendirme sistemine kadar uzanan yönetim konusunu ve çeşitli uygulamaları içine alan bir yönetim anlayışı olarak tanımlarken¹⁷⁸; Özgen ve Yalçın ise işletme çalışanlarının yapmış olduğu işlerin analizi, tasarımı, işe alınacak adayların başvurularının toplanması ve seçimi, eğitim ve gelişimi, ödüllendirilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ve İK faaliyetlerine yönelik politika ve uygulamaları kapsayan bir süreç olarak tanımlamaktadır¹⁷⁹.

2.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

Tarihsel açıdan irdelendiğinde İKY'nin, en erken gelişen yönetim fonksiyonu olduğu söylenmektedir. Her ne kadar kayıt altına alınmamış olsa da İKY kavramı tarihsel süreç içerisinde ilkel toplumdan günümüz toplumuna insanların kabileler gibi işleyen birimler halinde örgütlenmesinden bu yana gerçekleşti. Kabilelerin oluşmaya başlaması, avlanma ve çiftçiliğin gelişmesi, bununla birlikte farklı üretkenliklerin ortaya çıkması ile işbölümü bir ihtiyaç haline geldi. Çiftçiler ile birlikte tarımla uğraşan diğer kişilerin üretkenliğini destekleyebilmek için araçlar geliştirebilecek zanaatkârlar ortaya çıktı. Çeşitli el sanatlarının ve mesleklerin üretkenliği çeşitlenmeye başlayınca ticaret de bu değişikliklerden yararlanmak için evrildi¹⁸⁰. Bu dönemde deneyimli bir kişi olarak nitelendirilen zanaatkârların bilgi ve becerilerini bir takım talimatlarla doğrudan kendi işçilerine aktarabileceği bir çıraklık sistemi geliştirildi. Geliştirilen bu sistem, zanaatkârların işçilerine belli bir süre eğitim verdikten sonra kalfa olmalarına olanak tanıyordu. Ayrıca bu sistem sadece

¹⁷⁷ John Storey, **Human Resource Management: A Critical Text**, Third Edition, Thomson Learning, London, 2007, s. 7.

¹⁷⁸ İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2004, s. 33.

¹⁷⁹ Hüseyin Özgen ve Azmi Yalçın, **İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım**, 2. Baskı, Nobel Kitabevi, Adana, 2011, s. 6.

¹⁸⁰ Diana L. Deadrick ve Dianna L. Stone, "Human Resource Management: Past, Present, and Future", **Human Resource Management Review**, Cilt: 24, Say: 3, 2014, s. 193.

zanaatkârlıkla sınırlı kalmamış; tıp, hukuk ve eğitim alanlarına mensup kişilerin eğitimleri için de kullanılmıştır¹⁸¹.

18. yy. ın; en çok değişikliğe uğrayan, birçok şeyi değiştiren tarih aşaması olarak tanımlanmasında Endüstri Devrimi'nin rolü oldukça büyüktür. Endüstri Devriminin etkisi ile birlikte mevcut sosyal sınıflar değişikliğe uğramış ve o güne kadar bilinmeyen yeni toplumsal sınıflar ortaya çıkmıştır. Kırsal nüfusun kentlere göç etmesiyle kentsel nüfusta hızlı bir artış olmuştur. Bunun sonucu olarak küçük tarım işletmeleri makine ve teknolojik yenilikleri uygulayan büyük tarım işletmeleri ile rekabet edemediğinden iflas etmiş ve istihdam ettikleri işgücünün işsiz kalmasına neden olmuştur. Tüketim için üretim yapan yeni teknoloji yerini pazar için üretim yapan makineli tarıma bırakmıştır. Fabrikalar ile ortaya çıkan koşullar, küçük işletmelerin yerlerini mekanik güçle çalışan büyük işletmelere bırakmasına, bununla birlikte el sanatları ile lonca düzeninin ortadan kalkmasına neden olmuştur¹⁸².

20. yy. da işçi ve işveren arasındaki ilişkiler ile beşeri ilişkilerin konu alındığı Bilimsel Yönetim, Yönetim Süreci ile Bürokrasi Yaklaşımı klasik yönetim anlayışı çerçevesinde yer alırken Mayo'nun önderliğinde ortaya çıkan İnsan İlişkileri Yaklaşımı ise neo-klasik yönetim anlayışı çerçevesinde yer almaktadır. İKY'nin temelleri söz konusu kuramsal yaklaşımlar çerçevesinde atıldığından tarihsel gelişim klasik ve neo-klasik yönetim anlayışlarının açıklanmasıyla devam edecektir. Ardından 1930'lu yıllardan günümüze kadar olan gelişim ana hatlarıyla açıklanmaya çalışılacaktır.

20. yy. da üretimi artırmanın en iyi yolunun, işçiler tarafından kullanılan teknik veya yöntemlerin geliştirilmesi olduğu hissedilmeye başlanınca Frederick W. Taylor tarafından savunulan aynı zamanda İKY'nin gelişimine katkı sağlayan önemli gelişmelerden biri olarak değerlendirilen “Bilimsel Yönetim Anlayışı” ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan bu anlayışta daha fazla verimlilik yaratmak ve dolayısıyla üretimi artırmak için rasyonel olarak planlanıp yönetilen bir işletmenin geliştirilmesi söz konusudur. Taylor, işletmenin her alanında performansı iyileştirmek ve iş görevlerini analiz etmek amacıyla zaman ve hareket etüdü çalışmalarını

¹⁸¹ Robert, L. Craig (Ed.), **Training and Development Handbook: A Guide to Human Resource Development, Second Edition**, McGraw-Hill, New York, 1976, ss. 1-4.

¹⁸² İlder Akat, **Endüstri Toplum Bilimi: Endüstrileşme Sürecine Sosyolojik Bir Yaklaşım**, Ege Basım, İzmir, 1984, ss. 18-19.

başlatmıştır¹⁸³. Bunun üzerine makineler, aletler, ekipmanlar, malzemeler, yöntemler ve beceriler gibi konularda çalışmalar yapmış, bir işin yapılması esnasında atılan adımların sırasını analiz etmiş, makinelerin çalışma süresi hakkında veri toplamış, gerçekleştirilen manuel işlemleri incelemiştir. Nitekim bilimsel yönetim anlayışı, beklenen çıktı miktarı ve kalitesini belirlemek ve bu çıktıyı elde etmek amacıyla izlenecek olan süreçlerin belirlenmesine olanak sağlamıştır¹⁸⁴.

Bilimsel yönetim anlayışın temeli, işletmede her bir çalışanın maksimum refah elde etmesini sağlamak ve böylelikle işverenin de maksimum refaha ulaşması düşüncesine dayanmaktadır. Bu düşüncede maksimum ve refah kelimeleri işveren açısından sadece yüksek karların elde edilmesi değil, işletmede yer alan tüm birimlerin sağlıklı işleyebilmesi için her açıdan en mükemmel seviyeye ulaştırılması anlamını taşımaktadır. Bu kelimeler çalışan açısından değerlendirildiğinde ise sadece aynı seviyedeki çalışanlardan daha fazla ücret almak değil, çalışanın doğal yeteneklerinin mümkün olan en üst seviyeye çıkabilmesi diğer bir ifade ile maksimum verimlilik seviyesine ulaşması anlamını taşımaktadır. Çalışanların istemiş olduğu yüksek ücrete kavuşması ve işverenin üretimi düşük işgücü maliyeti ile gerçekleştirebilmesi, çalışan ve işveren arasındaki gerçek çıkarların uyumlu ve aynı olmasına bağlıdır¹⁸⁵.

Taylor, çalışanlarını daha verimli hale getirmek suretiyle işletmelerin daha fazla kar sağlamalarına olanak sağlayan bir dizi ilke önererek bilimsel yönetim felsefesini formüle etmiştir. Bu formüle göre üretim verimliliğini artırmak, daha fazla kar elde etmek, işçilerle işletme sahipleri arasında zihinsel bir devrim yaratmak üzere hem işçiler hem de işletme sahipleri için refahla sonuçlanacak bir dizi yönetim ilkesi belirlenmiştir¹⁸⁶. İKY ile yakından ilişkisi olan bu ilkeler aşağıdaki gibidir¹⁸⁷:

¹⁸³ Paul Hersey ve Kenneth H. Blanchard, **Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources**, Fifth Edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1988, s. 87.

¹⁸⁴ George R. Terry, **Principles of Management**, Third Edition, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois, 1960, ss. 90-91.

¹⁸⁵ Frederick W. Taylor, **Bilimsel Yönetimin İlkeleri**, çev. H. Bahadır Akın, 3. Baskı, Çizgi Kitabevi, Konya, 2007, s. 4.

¹⁸⁶ David A. DeCenzo ve Beth Silhanek, **Human Relations: Personal and Professional Development**, Second Edition, Prentice Hall, New Jersey, 2002, s. 12.

¹⁸⁷ Akın, s. 24.

- Bir çalışanın yapmış olduğu işin tüm bölümleri için, gelişigüzel yöntemlerin yerine bir bilim geliştirilmelidir.
- Çalışanlar işle doğru bir şekilde eşleştirilmeli ve sonrasında işi en iyi şekilde yapabilmeleri için eğitilip, geliştirilmelidir.
- İşlerin belirlenen yöntemlere uygun olarak yapılmasını sağlamak için çalışanlarla işbirliği yapılmalıdır.
- İş sorumluluğu yönetim (sahip) ve işçiler arasından neredeyse eşit olarak paylaştırılmalıdır. Yönetimin çalışanlardan daha iyi yerine getirebileceği işler söz konusu olduğunda işin tümü yönetim tarafından devralınır.

Frederick W. Taylor tarafından savunulan bilimsel yönetim anlayışı, sistematik ve bilimsel çalışmanın işletmelerde verimliliğe yol açabileceğini göstermiştir¹⁸⁸. Ancak, insanların rasyonel hareket edeceklerini varsayım olarak kabul etmesi, işletmelerin formel yapısı üzerinde durması¹⁸⁹ ve işletmelerin insani ilişki ve duygulardan yoksun olması¹⁹⁰ gibi sebeplerden dolayı eleştiriye uğramıştır.

Klasik teori kapsamında ele alınan ikinci bir yaklaşım Henry Fayol'un "Yönetim Süreci Yaklaşımı"dır. Taylor'dan farklı olarak Fayol, işletme ve yönetim kavramlarına odaklanmış, birtakım ilke ve yöntemler geliştirmeye çalışmıştır. Fayol yönetimi beş fonksiyona ayırmıştır. Bu fonksiyonlar; planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve denetlemedir. Ayrıca söz konusu fonksiyonlar çerçevesinde iş bölümü, yetki ve sorumluluk, disiplin, kumanda birliği, yönetim birliği, genel çıkarların üstünlüğü, iyi bir ödüllendirme sistemi, merkeziyetçilik, basamaklı yapı, düzen, adil ve eşit davranma, personelin devamlılığı, inisiyatif ve birlik ruhu olmak üzere on dört yönetim ilkesi geliştirmiştir. Her ne kadar ilkeler zaman içerisinde değişikliğe uğramış olsa da ilkelerin temel mantığı, işletme verimliliğinin çalışanın göstermiş olduğu çaba ile birlikte yönetimin geliştirilmesiyle artış göstereceği üzerinedir¹⁹¹.

Bürokrasi, bir insan sisteminden ziyade kanun ve kurallar sistemi olarak tanımlanmaktadır. Bu sistemde söz konusu kanun ve kurallar ile bir yandan sorunlar

¹⁸⁸ William B. Werther ve Keith Davis, **Human Resources and Personnel Management**, Third Edition, McGraw-Hill International Editions, New York, 1989, s. 35.

¹⁸⁹ Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2000, s. 12.

¹⁹⁰ Hersey ve Blanchard, s. 87.

¹⁹¹ Yüksel, s. 12.

bertaraf edilirken diğer yandan tarafsızlığın uygulanmasıyla çalışanların üstlerine uymaları sağlanmaktadır. Otokrasi sistemi olarak da nitelendirilebilen bu sistemde çalışanların değişmez bir emir zincirine göre hareket etmesi söz konusudur. Klasik yönetim anlayışının önemli isimlerinden olan Max Weber'e göre bürokrasinin niteliklerini ileri bir iş bölümü, merkezi bir otoritenin varlığı, rasyonel bir personel yönetimi, bürokratik kaide ve kurallar, kayıt ve ayrıntılı bir dosyalama sistemi oluşturmaktadır¹⁹².

Klasik yönetim anlayışı çerçevesinde ele alınan “Bürokrasi Yaklaşımı”nda amaçlara ulaşılmasını sağlayacak sağlam, objektif ve akılcı bir yönetim sisteminin kurulması, bu yapıda belli görevleri yerine getirmekten sorumlu çalışanların kendi alanlarında uzmanlaşması, yöneticilerin bilgi, yetenek ve tecrübelerini dikkate alarak seçim ile demokratik olarak görevlendirilmeleri söz konusudur. Bu özellikleri ile bilimsel ve ideal bir niteliğe sahip olmasına karşın Bürokrasi Yaklaşımı, örgütlerde esnekliği azaltması, görev, yetki ve sorumluluklarda katılık ve değişmezlik, aşırıya kaçan denetimlerin ast-üst arasındaki güven duygusunu zedelemesi ve en önemlisi de insan psikolojisi ve davranışını yok sayması, yönetimin duygusal tarafına önem vermemesi dolayısı ile eleştiriye uğramıştır¹⁹³.

Çalışma koşulları ile çalışanlar arasında yorgunluk ve monotonluk arasındaki ilişkiyi incelemek üzere 1927 yılında başlayıp beş yıl devam eden Hawthorne çalışmaları, Chicago'da bulunan Western Electric'in Hawthorne tesisinde gerçekleşti. Bir grup sosyal bilimci işyerinde sıcaklık, ışık ve nem gibi fiziksel ve çevresel faktörlerin, dinlenme sürelerinin iş üzerindeki verimliliğe olan ilişkisini değerlendirmek üzere çalışmalar başlattı¹⁹⁴. İlk amaç, aydınlatmanın verimlilik üzerindeki etkisini araştırmaktı. Ancak deneylerden elde edilen sonuçlar insan ilişkileri konusunda (ileride insan ilişkileri hareketinin temelini oluşturacak) beklenmeyen bazı hususları ortaya koydu. Bu hususlar arasında endüstriyel yaşamda işin anlamının değiştiği, çalışanların yalnızca ekonomik ihtiyaç ve maddi rahatlıkla

¹⁹² Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, 7. Baskı, Ekin Yayıncılık, Bursa, 2016, s. 30.

¹⁹³ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 15. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2015, s. 19.

¹⁹⁴ Craig, ss. 8-4.

ilgilenmedikleri, motivasyonun da çok önemli rol oynadığı, sosyal ihtiyaçların önemi ve çalışma grubunun etkisi yer aldı¹⁹⁵.

İş performansını etkileyen sosyal faktörlerin önemini vurgulayan Elton Mayo tarafından ulaşılan genel sonuçlar ile birlikte¹⁹⁶ Endüstri Devrimi sonrasında artan fabrikalaşmanın beraberinde getirdiği sağlıksız çalışma koşulları, vasıfsız işçilerin sıklıkla suistimal edilmesi, uzun süren çalışma saatleri, düşük ücret ile çocuk işçilerin çalışması; daha insancıl çalışma koşullarını savunan bir anlayışın ortaya çıkmasına yol açtı. Bu anlayış, literatürde “İnsan İlişkileri Hareketi” olarak yerini aldı¹⁹⁷. Geleneksel yönetim anlayışının insanı ekonomik varlık ya da mekanik varlık olarak ele almasına karşı insan ilişkileri hareketi, insanı sosyal ve psikolojik varlık olarak ele almaktadır. Bu anlayışta birey toplumsal ve psikolojik güdüler sayesinde işe adapte olmaktadır. Öte yandan informal grupların formel gruplardan daha etkili olduğu ile grup davranışlarının üretime etkisinin olduğunu ileri sürerken, bireylerin kişiliklerine gösterilen saygının onları üretimde daha aktif olacağı tezini ortaya koyar¹⁹⁸.

Klasik yönetim anlayışı, işletmeyi kapalı, mekanik sistemler olarak ele alırken, insan unsurunu rasyonellik açısından incelemiş, çalışan verimliliğini artırıcı yöntemler olarak dış denetim ve maddi tatmin çalışanların yönetiminde ana davranış biçimleri olarak gelişmiştir. Klasik yönetim anlayışının en büyük dezavantajını insan ilişkileri üzerinde durmaması, iç ilişkileri ihmal etmesi oluşturmıştır. Bu iç ilişkilerin doğru bir şekilde tespit edilip yorumlanması ise neo-klasik yönetim anlayışının gelişmesi ile mümkün olmuştur. Dolayısıyla insana bakış tarzında meydana gelen değişim işletmelerde beşeri yönün önem kazanmasına neden olmuştur. Klasik yönetim anlayışında insanı bir araç olarak ele alan olumsuz bakış açısı hâkim iken, neo-klasik yönetim anlayışında insanı bir amaç olarak gören olumlu bakış açısı hâkim olmuştur¹⁹⁹.

¹⁹⁵ Shaun Tyson ve Alfred York, **Essentials of HRM**, Fourth Edition, Butterworth- Heinemann, Oxford, 2000, s. 13.

¹⁹⁶ Ronald E. Riggio, **Introduction to Industrial/Organizational Psychology**, Fifth Edition, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, N.J., 2009, s. 9.

¹⁹⁷ Randy L. Desimone, Jon M. Werner ve David M. Harris, **Human Resource Development**, Third Edition, Thomson South-Western, United States of America, s. 5.

¹⁹⁸ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, 3. Baskı, Alfa Yayınları, Bursa, 1988, s. 17.

¹⁹⁹ Yüksel, ss. 13-14.

Klasik ve neo-klasik yönetim anlayışları ışığında 1930'lu yıllarda işletmeler personel etkinliklerine başlamışlardır. 1930 ile 1940'lı yılları kapsayan dönemde personel bölümlerinin başlıca görevi işletme çalışanlarına ait kayıtların tutulmasıydı. Bu dönemde personel yöneticisi işletmelerde alt düzey yönetici konumunda bulunmaktaydı. Söz konusu dönemde yaşanan İkinci Dünya Savaşı ve savaş dolayısıyla ortaya çıkan emek gücü kıtlığı ile mücadele etmek ve çalışanların verimliliğini yükseltebilmek amacıyla bazı işletmeler tarafından endüstriyel psikoloji araştırılmaya ve uygulanmaya başlandı. Yan ödemelere başvurularak ücretlere getirilen kısıtlamalarla mücadele edildi. Bu uygulamalar ile birlikte personel bölümlerinin görevlerine işletmelere yeni çalışan kazandırma, hali hazırda bulunan çalışanların işletmelerde sürekliliğini sağlama ve çalışanlarla ilişkiler eklenmiş oldu²⁰⁰.

Personel yönetiminin önemi, 1960 yılında ve 1970'li yılların başlarında çıkarılan yasalar ile giderek artmaya başladı. Personel yöneticilerinin rolünde meydana gelen değişiklikler personel yöneticilerinin işinde uzmanlaşmasını zorunlu kıldı. Çağdaş yöneticiler, çalışanlarının ihtiyaçları karşılandıktan sonra daha verimli çalıştıklarını görmeye başladılar. Motive edilen çalışanların verimliliğe olan etkileri ile ilgili çalışmalar yürüten Maslow, McGregor, Likert, Argyris, Herzberg, McClelland ve Gellerman gibi davranış bilimcileri daha yakından tanınmaya başlandı. Çalışan ihtiyaçlarının karşılanıyor olmasının işletme amaçlarına ulaşılmasına olan etkisi dikkat çekmeye başladı ve çalışanların işletme verimliliğini artırmasına etki ettiği kabul edildi. Gelişimi ve yeniliği destekleyen işletmelerde İKY ilgi odağı haline geldi ve bu işletmeler İK yöneticilerine ihtiyaç duydu. Personel yönetiminden İKY'ye doğru ilerleyen bu dönemde işletmenin etkinlik ve verimliliğinin İKY ile olan ilişkisi giderek daha iyi görüldü²⁰¹.

1970'li yıllara kadar çalışanların karar alma süreçlerine dâhil olması, iş tatmini, devamsızlık, işgücü devir oranları ile sendikal hareketler dikkat çeken konular arasında yer aldı. Söz konusu dönemin yönetim anlayışının İKY uygulamalarına yansısıyla, çalışanların ilgili olduğu konularda karar sürecine katılım göstermeleri, sorumluluklarını üstlenmeyi ve bunun doğal bir sonucu olarak

²⁰⁰ Margaret Palmer ve Kenneth T. Winters, **İnsan Kaynakları**, çev. Doğan Şahiner, Rota Yayıncılık, İstanbul, 1993, s. 24.

²⁰¹ Şahiner, s. 24.

işletme amaçlarına daha fazla destekte bulunmaları sağlanmıştır. 1990'lı yıllara gelindiğinde işletmelerin tüm işlevlerini desteklemesi, geliştirmesi ve bir bütün olarak işletmenin performansını doğrudan etkilemesi nedeniyle İKY'ye olan eğilim artırmıştır. Üst yöneticiler ve birim yöneticileri de İKY karar ve uygulamalarının işletmelerde rekabet üstünlüğü sağlama konusunda rol oynadığını net bir şekilde görmeye başlamışlardır²⁰².

Açıklanan tüm bu tarihsel gelişimin ardından İKY'nin bugünkü anlamını almasında rol oynayan çeşitli faktörleri aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür. Bu faktörler²⁰³;

- Küreselleşme süreci ile işletmelerin uluslararası pazarlara açılması ve küresel işletmelerin ortaya çıkması,
- Yerli ve/veya yabancı şirket evlilikleri nedeniyle oluşan farklı kültürlerle uyum süreci,
- Teknolojideki gelişmeler,
- Bilgi ve bu bilgiyi üreten insan faktörüne artan önem,
- Spesifik beklentileri olan, kaliteli ve bilinçli yeni bir insan kaynağı profilinin oluşması ve oluşan bu profilin yönetimindeki zorluklar,
- Artan rekabet ve rekabette avantaj üstünlüğünü koruyabilmek amacıyla yeni yöntemlerin geliştirilmesi,
- Klasik yönetim anlayışının giderek yetersiz kalması,
- Demografik faktörlerin değişimi,
- Teknoloji ve küreselleşmenin etkisiyle çalışma anlamının değişmesi olarak sıralanabilir.

Özetle, işbölümünün ihtiyaç haline gelmesi ve zanaatkârların ortaya çıkması, üretimin topraktan makineye geçtiği ve çalışanların üretim sürecinin bir parçası olarak kabul edildiği Endüstri Devrimi, insan unsurunu göz ardı eden klasik yönetim anlayışı ve bu yönetim anlayışının göz ardı ettiği insan unsurunu ön plana çıkarmak üzere ortaya çıkan neo-klasik yönetim anlayışının da İKY'nin gelişmesine katkı sağladığı görülmektedir. Ayrıca, personel bölümlerinin kayıt tutma görevi, işçi ve işverenler için çıkarılan yasalar, uzmanlaşma, insan unsuruna artan önem,

²⁰² Barutçugil, ss. 40-41.

²⁰³ Demet Gürüz ve Gaye Özdemir Yaylacı, **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4. Baskı, MediaCat Kitapları, İstanbul, 2009, s. 30.

küreselleşme, yeni teknolojilerin ortaya çıkması, çalışmanın anlamında yaşanan değişim ve rekabet gibi etkenler de İKY'nin bugünkü anlamını almasında etkili olmuştur.

2.1.3. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine

Sanayi Devrimi ile birlikte ortaya çıkan ve daha çok klasik yönetim anlayışının etkisinde kalan ve bu doğrultuda hareket eden yönetim anlayışı literatürde Personel Yönetimi (PY) olarak adlandırılmaktadır²⁰⁴. Bu yönetim anlayışı; iş başvurusunda bulunan adayların seçimi, çalışanların eğitimi, çalışanların mesai saatlerinin takip edilmesi, çalışan devir hızının kontrol altında tutulması, işçi sağlığı ve iş güvenliği, yıllık izinler, bordroların oluşturulması, ücretler, kıdem ve ihbar tazminatları, çalışanların servis, yemek ve vardiya organizasyonlarının düzenlenmesi gibi konuları kapsamına almıştır²⁰⁵. İşe giriş, işten ayrılma, ücret, kişisel bilgiler, disiplin cezaları gibi uygulamalarda ise personel yönetimi, bu uygulamaların kayıtlarını tutmaktan sorumlu olmaktan öteye geçememiştir. Bu anlamda personel yönetiminin ilgilendiği işlerin oldukça alışılagelmiş düzen içinde yapılan ve uzmanlık gerektirmeyen işleri kapsamakta olduğu ortaya çıkmaktadır. Sözü edildiği gibi klasik yönetim anlayışı çerçevesinde faaliyetlerini yürüten personel yönetimi, 1980'li yıllara kadar etkisini sürdürmüştür. 1980'li yıllarda çalışanların maddi çıkarları ile birlikte sosyal çıkar sağlama zorunluluğunun gündeme gelmesi, işletmelerde insan kaynağına yapılan sosyal yardımların öneminin artması, çalışma yaşamına getirilen düzenlemeler ve bu düzenlemelerin işletmelere yasal sorumluluk yüklemesi, personel yönetimi kavramına yeni boyutlar kazandırmıştır²⁰⁶. Personel yönetimi kavramına işçi-işveren ilişkileri alanındaki yeni bilgi ve birikimlerin eklenmesiyle ve çalışanların bir değer olarak algılanmaya başlamasıyla²⁰⁷ klasik personel yönetim anlayışı yerini İKY anlayışına bırakmıştır²⁰⁸.

²⁰⁴ Polat Tunçer, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ekin Basım Yayım Dağıtım, Bursa, 2011, s. 24.

²⁰⁵ Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000, s. 8.

²⁰⁶ Nuri Tortop, Burhan Aykaç, Hüseyin Yayman ve M. Akif Özer, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2007, s. 23.

²⁰⁷ Ömer Faruk Akyüz, **Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001, ss. 57-58.

²⁰⁸ Canan Ergin, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Academyplus Yayınevi, Ankara, 2002, s. 15.

İKY; toplumsal, örgütsel ve yönetsel alanda meydana gelen gelişmelerin bir sonucu olarak yeni bir yaklaşımı ifade eder. Personel yönetimi ile aralarında benzerlik bulunsa dahi bu benzerliklerde bile yeni ve farklı bir bakış açısına sahip olduğundan dolayı İKY, geleneksel personel yönetiminin çağdaş bir ifadesi, yenilikçi ve değişimci bir yorumu olarak ifade edilir²⁰⁹.

Çalışma ilişkilerine farklı bir bakış açısı getiren ve insanı odak noktasına alan bir disiplin olan İKY de personel yönetiminin kapsamına aldığı konularda faaliyet gösterir. Ancak İKY, personel yönetiminin ötesinde pek çok konuyu daha kapsamına almakta ve faaliyetlerini yürütmektedir. Buna göre, İKY'nin kapsamına aldığı konular aşağıdaki gibidir²¹⁰:

- İnsan ilişkileri, endüstri ilişkileri, çalışanların; tatmini, işe alım, işe alıştırma programları, eğitim ve geliştirme faaliyetleri gibi insan merkezli faaliyetleri yürütmek.
- İşletmede istihdam eden çalışanlar arasındaki iletişimi geliştirmek.
- Geliştirilen iletişim ile birlikte bilgi akışı sürecini sağlam temellere oturtmak.
- İşletme ve çalışanların hedeflerini uyumlaştırmak.
- Ortak amaç ve hedefler belirlenerek işletmeye özgü norm ve değerlerin oluşturulmasını sağlamak.
- Kurumsal kültürün yerleştirilmesini sağlamaya çalışmak.
- Çalışanların optimal performans düzeyine ulaştırılmasını hedeflemek.
- Çalışanların motivasyonunu sağlayarak örgütsel değişime hazır hale getirmek.

Yukarıda yer alan açıklamalar doğrultusunda İKY'nin sadece işe alma, işten çıkarma, ücret, çalışan ilişkilerini düzenleme gibi alanlarda faaliyetlerini yürütmediği; aynı zamanda işletmelere yeni teknoloji sunma, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesine yardımcı olma, işletmedeki işleri düzenleme, çalışanların kariyerlerini planlama, yönetme ve geliştirme, çalışanlarını gelecek dönemde

²⁰⁹ Tortop ve diğerleri, s. 25.

²¹⁰ İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul, 2002, ss. 18-20.

yönetici olmalarına fırsat tanıma amacıyla eğitim ve geliştirme gibi alanlarda faaliyetlerini yürüttüğü anlaşılmaktadır²¹¹.

Personel yönetimi ve İKY arasındaki farklılıkları ise bir tablo ile ele almak mümkündür. Söz konusu tablo aşağıda yer almaktadır.

Tablo 1: Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklılıklar

PERSONEL YÖNETİMİ	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
Reaktif	Proaktif
Prosedür	Strateji
Uzman departmanı	Genel yönetim faaliyeti
Çalışanların ihtiyaçlarına kendi başlarına odaklanması	İş ihtiyaçları ışığında çalışan gereksinimlerine odaklanma
Maliyet olarak görülen çalışanlar	Bir değer olarak görülen çalışanlar
Sendika yönetimi çatışmalarının varsayımı	Takım liderleri tarafından takımlarındaki anlaşmazlıklar
Ücret ve koşulların toplu pazarlık tercihleri	İnsan kaynakları ve istihdam koşullarının yönetimi ve planlaması
İşletmenin iç pazarındansa yerleşime daha fazla vurgu	Rakiplerin önünde kalmak için rekabetçi ücret ve koşullara vurgu
Diğer bölüm ve birimlere hizmet	İşe katma değer katmak
Değişimi desteklemek	Aydınlatıcı değişim
Çalışanlar üzerindeki etkilerin ışığında zorlu iş hedefleri	İş hedeflerine tam bağlılık
Personel dağıtımlarında daha az esnek yaklaşım	Personel dağıtımlarında tamamen esnek bir yaklaşım

Kaynak: Gerald Cole, **Personnel and Human Resource Management**, Fifth Edition, Continuum, London, 2002, s. 8.

²¹¹ Özgen ve Yalçın, s. 6.

Yukarıda yer alan tablodan hareketle personel yönetimi ve İKY arasındaki farklılıkları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür. Bu farklılıklar²¹²:

- Personel yönetimi iş odaklıyken; İKY insan odaklıdır.
- Personel yönetimi insanı bir maliyet unsuru olarak görürken; İKY insanı değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gereken kaynak olarak görür.
- Personel yönetiminin uğraş alanını kısa vadeli ve günlük işler oluştururken; İKY'nin uğraş alanını uzun vadeli ve stratejik işler oluşturur.
- Personel yönetimi geleneksel bir yapı çerçevesinde hiyerarşik bir yapıyı esas alırken İKY yönetici olsun ya da olmasın tüm herkesin işbirliği içinde çalışmasını esas alır.
- Personel yönetiminde başarı önceden belirlenen politikaların uygulanmasıyla ölçülürken; İKY'de başarı örgütsel performansın artış gösterip göstermemesi ile ölçülür.

Kapsamına aldığı konular ve aralarındaki farklılıklar dikkate alındığında İKY'nin personel yönetiminin ötesinde bir kavram olduğu anlaşılmaktadır. Personel yönetimi ile İKY arasında beliren en önemli farklılığı ise amaçlar oluşturmaktadır. Personel yönetimi daha çok işletme çıkarlarını gözetirken işgücü verimliliğini temel amaç olarak seçer. İKY ise işgücü verimliliği ile birlikte iç müşteri olarak adlandırılan çalışanların memnuniyetini de amaç edinir. İnsan faktörünün bu denli önem kazanmaya başlaması ve bunun çoğu işletmeler tarafından onaylanması ile birlikte İKY modern işletmecilik anlayışında ilgi odağı olmuştur²¹³.

2.1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı

Armstrong'a göre işletmelerin en değerli varlığı olan çalışanların bireysel ve kolektif hedeflerine ulaşmalarına destek veren stratejik ve tutarlı bir yaklaşım olarak nitelendirilen, işletmelerde çalışanların istihdam edilmesi, onların gelişimi ve ödüllendirilmesi doğrultusunda yönetim ile işgücü arasındaki ilişkilerin sağlıklı bir şekilde yürütülmesiyle ilgili tüm faaliyetleri kapsayan İKY'nin genel amacı;

²¹² Filiz Ayan, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İlyaz İzmir Yayınevi, İzmir, 2012, s. 27.

²¹³ Sabuncuoğlu (2000), s. 7.

işletmelerin insanlar aracılığı ile başarıya ulaşmasını sağlamaktır. Bu genel amaç ile birlikte Armstrong tarafından belirtilen diğer amaçlar aşağıdaki gibidir²¹⁴:

- Yürütme sürecinin bir parçası olarak işletmelerde kurumsal amaçlara ulaşmayı destekleyecek hizmet sunmak.
- İşletmenin ihtiyaç duyduğu nitelikli, işine kendini adanmış ve iyi motive edilmiş işgücünü elde etmek ve bu işgücünün elde tutulmasını sağlamak.
- İnsanların doğasında olan kapasitelerini diğer bir ifade ile katkılarını, potansiyellerini ve istihdam edilebilirliklerini öğrenme ve sürekli gelişim olanakları sağlayarak artırmak ve geliştirmek.
- Yönetim ve çalışanlar arasında üretken ve uyumlu ilişkilerin sürdürülebileceği ve karşılıklı güven duygularının geliştirilebileceği bir ortam yaratmak.
- Takım çalışması ve esnekliğin geliştirilebileceği bir çalışma ortamı yaratmak.
- Genel olarak toplum olmak üzere devlet, işletme sahipleri, yönetim, çalışanlar, müşteriler ve tedarikçiler olmak üzere bir işletmenin tüm paydaşlarının ihtiyaçlarını karşılamak.
- Çalışanların yapmış oldukları ve elde etmiş olduğu başarıları nedeniyle kendilerini değerli hissetmelerini ve ödüllendirilmelerini sağlamak.
- İstihdam ihtiyaçları, çalışma tarzı, amaç ve istekler için bireysel ve grup farklılıklarını göz önünde bulundurarak çeşitli işgücünü yönetmek.
- Herkes tarafından erişilebilir eşit fırsatları çalışanlara sunmak.
- Adalet ve şeffaflığa önem veren bir yönetim anlayışında etik bir yaklaşım benimsemek.
- Çalışanların fiziksel ve zihinsel iyilik halini korumak ve geliştirmek.

²¹⁴ Michael Armstrong, **A Handbook of Human Resource Management Practice**, Seventh Edition, Kogan Page Publishers, London, 1999, ss. 3-4.

2.1.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları

İKY'nin; İK planlaması, iş analizi ve tanımları, işgören bulma ve seçme, eğitim ve kariyer geliştirme, performans değerlendirme, iş değerlemesi ve ücretleme, endüstri ilişkileri, iş güvenliği ve işçi sağlığı, bilgi sistemleri ve özlük işlerini kapsayan pek çok fonksiyonu bulunmaktadır. Söz konusu fonksiyonlara aşağıda yer verilmiş ve kısaca açıklanmıştır²¹⁵:

- **İnsan Kaynakları Planlaması:** Mevcut işgücünün güncel envanteri çıkarılarak gelecekte firmanın ihtiyaç duyacağı İK'nin niceliği ve niteliği belirlenir.
- **İş Analizi ve Tanımları:** İşletmede yapılan işler ayrı ayrı ve ayrıntılı bir şekilde incelenir, işin özellikleri ortaya konur ve formlar üzerinde tanımlar yapılır.
- **İşgören Bulma ve Seçme:** İlk olarak işin niteliği belirlenir, daha sonra işgören ihtiyacı, niteliği ve ünvanlar saptanır, görüşme, teknik deneme ve psikoteknik uygulama, sağlık kontrolü yapılır, adayın gireceği işe ilgisi ölçülür, işe yeni alınan işgörenin işe adapte olması ve işletmeyle bütünleşmesi sağlanır.
- **Eğitim ve Kariyer Geliştirme:** Mevcut çalışanın daha verimli çalışması için işletme içinde ve dışında çeşitli eğitim programları düzenlenir. Ayrıca kişi ve işletme açısından kariyer gelişim planları hazırlanır.
- **Performans Değerleme:** Çalışanların belirli dönem sonlarında elde ettikleri başarı seviyesi tespit edilir ve buradan ücret ve terfi gibi ödüllendirmelere gidilir.
- **İş Değerlemesi ve Ücretleme:** Mevcut işler önem derecesine göre ilk etapta gruplandırılır, daha sonra diğer etkenler de göz önüne alınarak adil bir ücret sistemi kurulur.
- **Endüstri İlişkileri:** Sendikalarla yapılan görüşme sonucu ücret ve diğer sosyal konularda uzlaşmaya varılması ve nihayet toplu sözleşmelerin düzenlenmesi söz konusu edilir.

²¹⁵ Sabuncuoğlu (2000) ss. 6-7.

- **İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı:** Çalışanların sağlık ve güvenlik açısından, özellikle iş kazalarına ve meslek hastalıklarına karşı koruma altına alınmasına dair çalışmalara yer verilir.
- **Bilgi Sistemleri:** İK'nın giderek karmaşıklaşması nedeniyle işlerin daha düzenli ve sistematik olarak yürütülmesi ve izlenmesi açısından bilgi destek sistemlerinden büyük ölçüde yararlanılır.
- **Özlük İşleri:** Çalışanın işe giriş ve çıkışları, sicil tutma ve bürokratik işlemlerin yapılması gerekir.

2.2. İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI

İK uygulamalarının işleneceği bu bölümde ilk olarak bir işletmede var olan tüm işler hakkında detaylı bilgi almamıza yardımcı olan aynı zamanda işletmelerin anayasası olarak nitelendirebileceğimiz iş analizi kavramına açıklık getirilecektir. Ardından istihdam edilecek nitelikli adayların işe alım ve seçim süreci, insan kaynağının en önemli kaynak olması nedeniyle çalışanların kısa vadede eğitimi ve uzun dönemde de geliştirilmesi için eğitim ve geliştirme süreci, kariyer yönetimi, etkin bir performans yönetimi anlayışında işletme çalışanlarının mevcut işlerinde ne kadar başarılı olduklarını tespit etmek amacıyla performans değerlendirme ve son olarak da ücret yönetimi genel hatlarıyla açıklanacaktır.

2.2.1. İş Analizi

İşletmelerde bir ürün veya hizmeti üretmek için tek bir çalışan tarafından gerçekleştirilebilecek görevler topluluğu olarak tanımlanan işlerin²¹⁶ çoğu oldukça karmaşıktır ve çalışanların farklı görevleri gerçekleştirmeleri için belirli bilgi ve becerilere sahip olmalarını gerektirir. Günümüzde işlerin giderek daha da karmaşık hale gelmesi, etkili ve kapsamlı iş analizlerine duyulan ihtiyacı beraberinde getirmektedir²¹⁷.

²¹⁶ Herbert G. Heneman, Donald S. Schwab, John A. Fossum ve Lee D. Dyer, **Personnel/Human Resource Management**, Richard D. Irwin, Inc., Georgetown, Ontario, 1980, s. 86.

²¹⁷ Riggio, s. 57.

İş analizi, İK faaliyetlerinin yasal olarak savunulabilir olmasını sağlamak amacıyla bir iş ile ilgili ayrıntılı bilgilerin toplanması şeklinde tanımlanmaktadır²¹⁸. Bratton ve Gold ise görevler, sorumluluklar ve belirli bir işin içeriğine ilişkin bilgi toplama ve değerlendirme süreci olarak iş analizine açıklık getirmişlerdir. İş analizi yoluyla işler ve işin tüm detayları hakkında bilgiler toplanırken²¹⁹; iş analizi sonucunda iş tanımları ve iş gerekleri olmak üzere iki çıktı elde edilir. Bu çıktılarından iş tanımları işe odaklanırken, iş gerekleri ise iş performansı için gerekli yeterliliklere odaklanır. İş tanımı, bir işte ne yapıldığını, neden yapıldığını, nerede yapıldığını ve nasıl yapıldığını açıklar. Diğer bir ifade ile iş tanımı, bir işin görev ve sorumluluklarını netleştirir. İş gerekleri ise bireyin bir işi en iyi şekilde gerçekleştirebilmesi için sahip olması gereken bilgi, beceri ve yetenekleri listeler. Sonuç olarak iş tanımları ve iş gerekleri bir belgede toplanırken söz konusu iki çıktı birlikte iş analizi bilgilerini özetler²²⁰.

İKY'nin temelini oluşturan iş analizinin odak noktasını, çalışanların işleri hakkında veri toplamak ile resmi bir sistemin kullanılması oluşturmaktadır. Çalışanların ne yaptığını belgelemek için iş analizinin kullanılması önem taşımaktadır. Çünkü iş analizi, işe alım ve seçme prosedürlerinin yasal anlamda savunulabilir olmasına olanak tanırken performans değerlendirme sistemi, çalışanların disiplin işlemleri ve ücret uygulamalarına da temel oluşturur²²¹.

Sonuç olarak iş analizi; bir işletmede var olan tüm departmanlara ait işlerin en ince ayrıntısına kadar belirlenmesi anlamını taşımaktadır. İşletmelerde sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilmiş iş analizi çalışması performans değerlendirme, ücret, kariyer, eğitim ve geliştirmeye kadar birçok İK uygulamalarının temelini oluşturmaktadır. Bu nedenle iş analizi İK uygulamalarının bel kemiğini oluşturmakta ve diğer İK uygulamalarına da temel teşkil etmektedir.

²¹⁸ Heneman ve diğerleri, s. 86.

²¹⁹ John Bratton ve Jeffrey Gold, **Human Resource Management Theory and Practice**, Second Edition, Macmillan Business, London, 1999, s. 250.

²²⁰ Robert L. Mathis ve John H. Jackson, **Human Resource Management Essential Perspectives**, Fifth Edition, South Western Cengage Learning, Australia, 2009, s. 64.

²²¹ Mathis ve Jackson (2009), ss. 60-61.

2.2.2. İşe Alım ve Seçim Süreci

İşe alım, nitelikli adayların iş başvurularını bir işletmeye yöneltmek amacıyla tasarlanan faaliyetler bütünü olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımда nitelikli kelimesi önem taşımaktadır. Çünkü etkili bir işe alım, iş tanımlarına ve gereklerine uygun yetenek ve becerilere sahip nitelikli adayların istihdam edilme fırsatını işletmelere sunar²²². Plumbley' e göre işe alım, çalışanların yeni işlerine nasıl uyum sağlayacağını ve ilerleyen dönemlerde bu çalışanların mevcut işlerine ilişkin nasıl davranışlarda bulunacağı hakkında tahminde bulunmayı ifade eder. Bu nedenle işe alım sürecinin doğası gereği gelecek ile ilgili olduğuna vurgu yapar. Ayrıca adayların kapasitelerinin ve eğilimlerinin, belirli bir iş ya da kariyer modeline ilişkin taleplere ve ödüllere göre eşleştirilmesi söz konusu olduğundan işe alım sürecini bir eşleştirme süreci olarak görür²²³.

İşletmeler en doğru ve nitelikli adayı istihdam edebilmek amacıyla iç işe alım ve dış işe alım yöntemlerini kullanarak bu adaylara ulaşmaktadırlar. Bu doğrultuda iç ve dış işe alım yöntemlerine kısaca açıklık getirilmesi işe alım sürecini anlamak açısından faydalı olacaktır.

Bir iş ilanı oluştuğunda işletmelerin boş olan kadroyu doldurması için ilk önce kendi içlerine bakması gerekir. Çünkü çalışanlar işletmeye bağlılıkları dolayısıyla daha üst pozisyonlara terfi etme şansına hak kazanacaklarını düşünürler. Üstelik işletmeler mevcut çalışanlarının geçmiş performansları hakkında fikir sahibi olduklarından iç işe alım yöntemleri, dış işe alım yöntemlerinden daha ucuzdur ve tercih sebebidir. Aşağıda ise söz konusu iç işe alım yöntemleri ele alınacaktır. Bu yöntemler²²⁴:

- **İç Terfi:** Giriş seviyesinde bulunan çalışanların daha fazla sorumluluk alabileceği pozisyonlara getirilmesi işletme içi terfi olarak adlandırılır. İş ilanlarını doldurmanın en iyi yollarından biri olarak kabul edilen iç terfi, mevcut işinde zaten nitelikli olan çalışanların daha fazla sorumluluk alması

²²² John R. Schermerhorn, **Management For Productivity**, Third Edition, John Wiley & Sons, New York, 1989, s. 265.

²²³ Philip Plumbley, **Recruitment and Selection**, Third Edition, Institute of Personnel Management, London, 1976, ss. 16-17.

²²⁴ David J. Cherrington, **The Management of Human Resources**, Fourth Edition, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1995, ss. 202-204.

amacıyla eğitilmelerini gerektirir. Bu anlamda iç terfinin kariyer gelişimini desteklediğini söylemek mümkün olmaktadır. Ayrıca çalışanları motive eder ve genel olarak çalışanların moralinde genel bir iyileşme sağlar.

- **İş İlanları ve İş İlanlarına Başvuru Yapılması:** İş ilanı, bir işletmede istihdam edilen çalışanlara ilan panoları, işletme yayınları veya internet aracılığıyla boş olan iş pozisyonları hakkında bilgi verilmesidir. İş ilanlarının var olduğunun çalışanlara bildirilmesi iş ilanlarının amacını oluşturur. İş ilanlarına başvuru yapılması ise iş başvurusunda istenilen niteliklere sahip olduğuna inanan çalışanlar tarafından gerçekleştirilen bir prosedürdür.
- **Çalışan Tavsiyeleri:** Çalışan tavsiyeleri de işe alım sürecinde adayların toplanması adına kullanılan iç işe alım yöntemlerindendir. Nispeten ucuz olması ve hızlı yanıtlar üretmesi nedeniyle tercih edilir. Ancak işletmelerde bu yöntemin kullanılması, nepotizm ile eşit istihdam fırsatı ve olumlu eylem hedeflerinde dengesizlik yaratma olasılığını artırması nedeniyle endişe uyandırmaktadır.

İşletmelerde ihtiyaç duyulan çalışanlar sadece iç işe alım yöntemleri kullanılarak bulunmamaktadır. İç kaynakların yeterli olmadığı durumlarda dış işe alım yöntemlerine başvurulmaktadır²²⁵. Bu yöntemler aşağıdaki gibidir²²⁶:

- **Doğrudan başvurular:** Bir işletmenin imajı ile birlikte elverişli konumundan kaynaklı olarak adayların işletmeye doğrudan uğrayarak başvuru yapmasıyla aday havuzunun oluşturulmasıdır.
- **Kamu İstihdam Büroları:** İş arayışında bulunan adaylara iş hazırlama ve bulmalarına yardımcı olarak hizmet veren bürolardır. Çoğu büyük şehirde bu bürolar bulunmakta ve iş bulma, işe yerleştirme, işsizlik sigortası, işgücü piyasası bilgileri, işveren danışmanlığı gibi konularda bu bürolar hizmet vermektedirler.
- **Özel İstihdam Büroları:** İş arayışında bulunan adaylar ile işletmeleri bir araya getirerek hizmet sunan bürolardır. Bu büroların çoğunun veri tabanlarında iş ilanları ve iş başvurusunda bulunan adaylara ait bilgiler bulunduğundan ilgili taraflara bilgi hızlı bir şekilde ulaşabilir. Özel istihdam

²²⁵ Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol ve Gönül Budak, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. Baskı, Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları, İzmir, 2004, s. 114.

²²⁶ Cherrington, ss. 204-207.

büroları aracılığıyla aday temin edilmesinde önemli bir nokta ise bu hizmetin bir maliyetinin olduğudur.

- **Okul ve Üniversiteler:** Mavi yakalı işler, büro işleri ve perakende sektörü için liseler, teknik pozisyonlar için mesleki okullar iyi bir başvuru kaynağıdır. Denetim, yönetim ve profesyonel pozisyonlar için ise üniversiteler başvuru kaynağını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda bazı işletmeler aday teminini öğrencilere uzmanlık eğitimi veren bu kurumlar ile özel anlaşmalar yaparak sağlamaktadırlar.
- **Profesyonel Kuruluşlar:** Profesyonelleri ve profesyonel iş ilanlarını bir araya getirmek amacıyla sunulan hizmettir. Profesyonel kuruluşlarda aday temini söz konusu kuruluşlarda yayınlanan bültenler, iş ilanları, ticari yayınlar ile düzenlenen yıllık toplantılar aracılığıyla gerçekleşir. Bu kuruluşların düzenlediği yıllık toplantılar profesyonellerin mevcut iş fırsatları hakkında bilgi sahibi olmasına ve işverenlerin potansiyel adaylarla görüşmelerine olanak tanır.
- **Eski Çalışanlar:** Çoğu zaman işletmede istihdam ettirilecek yeni bir çalışan kaynağı, işten çıkarılan ya da işinden ayrılan eski çalışanlardan oluşmaktadır. Diğer bir ifade ile eski çalışanlar işletmenin aday havuzunu oluştururlar. Eski çalışanlardan oluşan aday havuzu işletmelere yarar sağlayabilir. Çünkü bu çalışanlar halihazırda eğitilmiş ve işletme politikalarına hâkimdirler.

Seçim ise bir işe başvuru yapan adayın işletmelerde istihdam edilip edilmeyeceğine ilişkin kararın verildiği bir süreçtir. Bu süreç etkili iş performansı için gerekli olan nitelikleri belirlemeyi, iş analizine dayanan bu nitelikler üzerinde başvuru sahiplerini ölçmeyi ve çeşitli testlerden alınan puanlara veya görüşmelerden elde edilen izlenimlere bağlı olarak en doğru adaya iş teklifinin sunulmasını içerir²²⁷. Doğru beceri ve niteliğe sahip çalışanlar hem kendilerinin hem de işletmelerin iyi bir iş çıkarmalarına olanak tanırırlar. Seçim süreci bu nedenle adaylar arasından en doğru tercihin yapılmasını ve bu sürecin belli başlı aşamalara göre yürütülmesini

²²⁷ Luis R. Gomez-Mejia, David B. Balkin ve Robert L. Cardy, **Managing Human Resources**, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2007, s. 189.

gerektirmektedir²²⁸. Bu aşamaların nihai amacı, iş başvurusunda bulunan potansiyel adaylara ilişkin bilgi toplamaktır. İş başvurusunda bulunan bu adaylar hakkında ne kadar çok bilgi toplanırsa o kadar iyi bir seçim yapılır²²⁹. Bu doğrultuda aşağıda seçim sürecinin belli başlı aşamalarına yer verilmiştir.

- **İş Önizlemesi:** Seçim sürecinin ilk aşamasını oluşturur. Bu ilk aşamada adayların iş ile olan ilgisini, ücret beklentisini ve işe olan uygunluğunu tespit edebilmek adına kısa mülakatlar gerçekleştirilir. Bununla birlikte mülakatı gerçekleştiren kişi tarafından iş başvurusunda bulunan adaylara işin tüm detaylarına ait bilginin verildiği aşamadır²³⁰.
- **Başvuru Formu:** Başvuru formunun doldurulması ile bireyler işletmeler tarafından resmi aday olarak kabul edilir. Bu form adayın nitelikleri ile çalışma yaşamına ilişkin geçmiş tecrübelerini özetler²³¹.
- **Sağlık Kontrolleri:** İş başvurusunda bulunan adayın başvurduğu pozisyonda çalışabilmesi için sağlık kontrollerinden geçtiği aşamadır. Aday gerekli sağlık koşullarını taşıyor ise bunu gösteren bir sağlık raporu alır. Sağlık kontrolleri sadece seçim sürecinin bir zorunluluğu olarak değil, yasal zorunlulukları yerine getirmek ve işletme içerisinde mevcut çalışanların da sağlığının korunması amacıyla gerçekleştirilir²³².
- **Testler:** Adayların bireysel yeteneklerini veya özelliklerini ölçmenin nesnel bir yolunu sağlamak üzere bir takım testlere başvurulmuş aşamadır²³³. Bu testler arasında zekâ, yetenek, kişilik ve ilgi testleri bulunur. Bu testler aracılığıyla aday hakkında ek bilgiler toplanır²³⁴.
- **Mülakat:** İş başvurusunda bulunan aday hakkında başvuru formundan daha fazla bilgi öğrenmek için bir veya birden fazla mülakatın gerçekleştirildiği

²²⁸ Gary Dessler, **A Framework for Human Resource Management**, Fourth Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2006, s. 112.

²²⁹ Selçuk Yalçın, **Personel Yönetimi**, 2. Baskı, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1985, s. 75.

²³⁰ Robert L. Mathis ve John H. Jackson, **Human Resource Management**, Eighth Edition, West Press, New York, 1997, s. 253.

²³¹ Schermerhorn, s. 268.

²³² Halil Can, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı, **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, 3. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1998, s. 115.

²³³ Armstrong (1999), s. 397.

²³⁴ Schermerhorn, s. 269.

aşamadır. Bilgi alışverişine olanak tanıdığından dolayı mülakatlar, seçim sürecinin önemli bir aşamasını oluşturur²³⁵.

- **Özgeçmiş Araştırması/Referans Kontrolleri:** Adayların genel anlamda niteliklerini ve geçmiş iş tecrübelerini abartma eğiliminde olabilecekleri dikkate alınarak adaylarla ilgili bilgilerin toplandığı aşamadır²³⁶. Özgeçmiş araştırması ya da diğer bir ifade ile referans kontrolleri olarak adlandırılan bu aşamada, aday hakkındaki bilgiler onun çalışma, akademik ve sosyal çevresindeki yakınlarından elde edilir²³⁷.

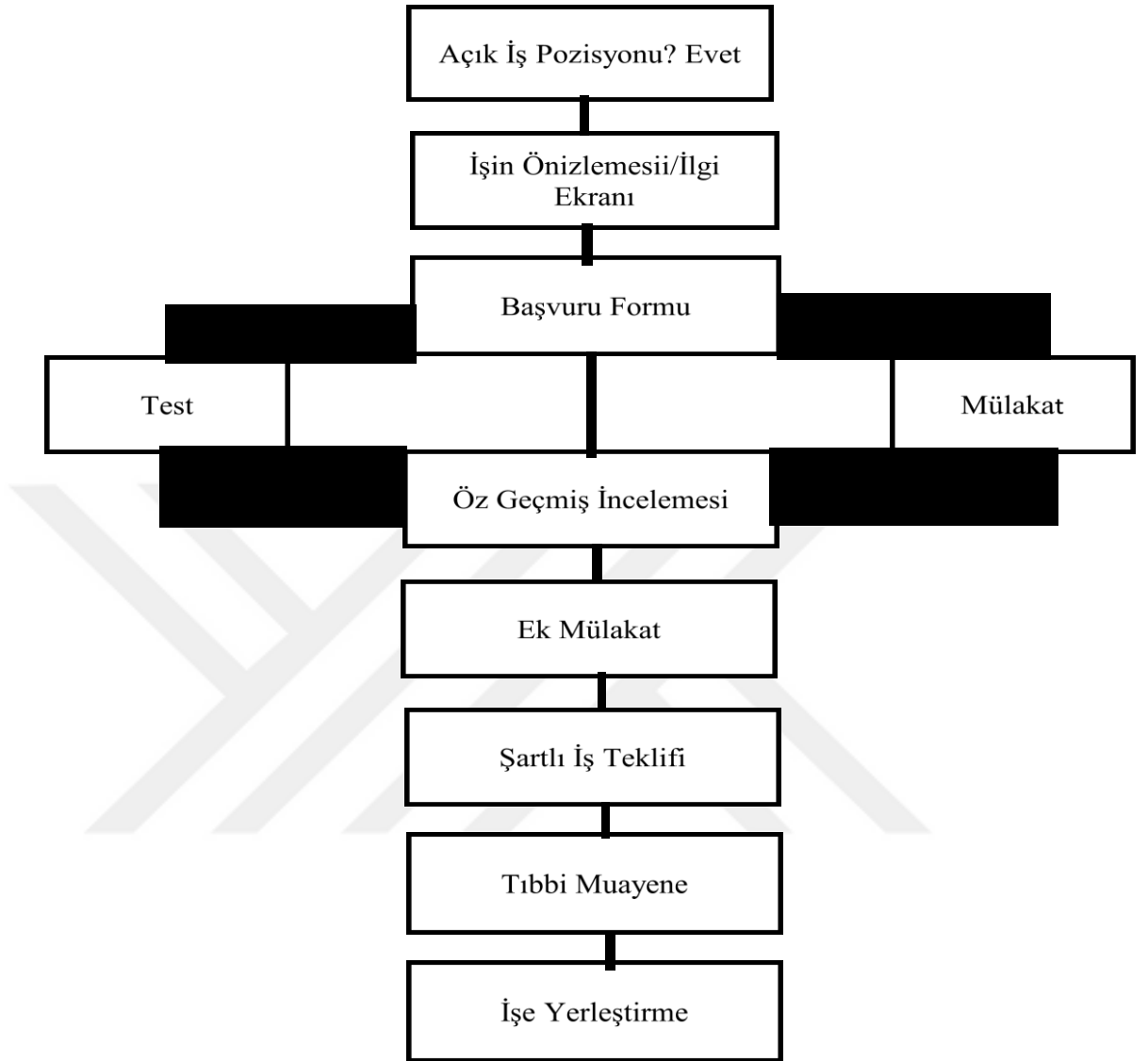
Yukarıda maddeler haline seçim sürecinin aşamaları hakkında genel bilgilere yer verilmiştir. Sürece ilişkin söz konusu aşamalar ise aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

²³⁵ Schermerhorn, s. 268.

²³⁶ Mathis ve Jackson (1997), s. 268.

²³⁷ Schermerhorn, s. 270.

Şekil 1: İnsan Kaynakları Yönetiminde Seçim Süreci



Kaynak: Mathis ve Jackson (1997), s. 253.

Yukarıdaki şekilde işletmelere tipik bir örnek oluşturacak seçim sürecine ait aşamalar gösterilmiştir. Seçim süreci açık bir iş pozisyonu için adayın işletmeye gelmesiyle başlar. Bazı işletmeler başvuru formunun doldurulmasından önce adayın nitelikli olup olmadığını tespit etmek üzere kısa bir görüşme yapar. Ardından başvuru formu doldurulmak üzere adaya iletilir. Bu form, mülakat ve uygulanacak testlere temel oluşturur. Mülakat ve testlerin ardından aday olumsuz yanıt alabileceği gibi bu yanıt olumlu da olabilir. Eğer aday işin gerektirdiği niteliklere uygunsa öz

geçmişi kontrol edilerek derinlemesine görüşme yapılır. Yanıt olumlu ise iş başvurusunda bulunan aday, sağlık kontrollerinden geçme şartıyla iş teklifi alır²³⁸.

2.2.3. Eğitim ve Geliştirme

Eğitim, çalışanların sahip olduğu özellikleri ve istihdam şartları arasındaki uyumun geliştirilmesi amacına yönelik mevcut çalışanların davranış bilgi ve motivasyonlarını değiştiren sistematik bir süreci ifade eder²³⁹. Eğitime yönelik tüm faaliyetler işbaşı eğitim ve işdışı eğitim yöntemleri olmak üzere ikiye ayrılır. İşbaşında eğitim çalışanlara sorumlu olduğu görevini yerine getirirken verilen; pratik, kolay ve maliyetinin çok yüksek olmaması nedenleriyle işletmelerin tercih ettiği bir yöntemdir. İşbaşı eğitim yöntemleri arasında iş üzerinde öğrenme, iş değiştirme (rotasyon), çıraklık eğitimi ve yetki devri yer almaktadır. İşdışında eğitim ise birey ya da grupların bilgilerini artırmak, bakış açılarını genişletmek amacıyla çalışma süreleri içinde ya da dışında uygulanabilen bir diğer eğitim yoludur. İş dışı eğitim yöntemleri arasında ise görsel-işitsel yöntemler, simülasyon, doğada öğrenme, bilgisayar destekli eğitim, sanal eğitim, yöneticiler için uygulanan rol oynama, örnek olay, işletme oyunları ve grup teknikleri yer almaktadır²⁴⁰.

Geliştirme ise çalışanların mevcut işlerine ilişkin görev ve sorumluluklarında yeni teknolojilerden, iş tasarımlarından, müşterilerden veya ürün pazarlarından kaynaklanabilecek değişikliklere hazırlanmalarına yardımcı olan uzun vadeli bir süreci ifade eder. Bu süreçte bir işletmenin kalitesinin artırılması, kilit pozisyonda çalışanların elde tutulması, küresel rekabet ve sosyal değişimin getirdiği zorlukların karşılanabilmesi ve iş tasarımındaki teknolojik ilerlemeler ve değişiklikleri sağlamak, çalışanın geliştirilmesini oluşturan bileşenlerdir²⁴¹.

²³⁸ Mathis ve Jackson (1997), s. 252.

²³⁹ George T. Milkovich ve John W. Boudreau, **Personnel/Human Resource Management: A Diagnostic Approach**, Fifth Edition, Homewood, Illinois: Business Publications, New York, 1988, s. 536.

²⁴⁰ Deniz Taşçı, "Personel Eğitimi", **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Ed. Ramazan Geylan), 4. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2010, ss. 107-112.

²⁴¹ Raymond A. Noe, **Employee Training and Development**, Second Edition, McGraw-Hill Irwin, New York, 2002, s. 282.

Eğitim ve geliştirme, birbirini tamamlayan iki kavram olsa da aralarında bir farklılık söz konusudur. Aşağıdaki tabloda bu farklılıklara dört ana başlıkta yer verilmiştir.

Tablo 2: Eğitim ve Geliştirme Kavramları Arasındaki Farklılıklar

	EĞİTİM	GELİŞTİRME
Odak Noktası	Bugün	Yarın
İş Tecrübelerinin Kullanımı	Düşük	Yüksek
Hedef	Mevcut işe yönelik hazırlık	Değişimlere hazırlık
Katılım	Gerekli	Gönüllü

Kaynak: Noe, s. 283.

Eğitim çoğu zaman çalışanların kabiliyetlerindeki mevcut olan açıkları gidermeye yardımcı olmak amacıyla kısa vadede yapılması gerekeni ortaya koyarken gelişim ise çalışanların gelecekteki iş taleplerine hazırlanmalarına yardımcı olmak için uzun vadede ortaya çıkmaktadır²⁴². Dolayısıyla işletmeler açısından eğitim ve gelişim gibi önemli iki kavram arasında temel bir farkın ortaya çıktığı görülmektedir. Yukarıda da belirtildiği gibi bu temel fark eğitimin kısa vadeli, gelişimin ise daha uzun vadeye odaklanmasından kaynaklanmaktadır.

Eğitime yönelik faaliyetlerde çalışanların bilgi, yetenek ve beceri düzeyinde değişiklikler yaparak diğer bir ifade ile çalışanların niteliklerini işin gerekleri ile uyumlaştırarak onların etkin ve verimli biçimde çalışmalarını sağlamak esastır. Buna karşın geliştirmeye yönelik faaliyetlere alınan çalışanların bilgi, yetenek ve beceri düzeyi mevcut işin yapılması için yeterlidir. Ancak geliştirmeye yönelik faaliyetlerde çalışanı gelecekte düşünülen işleri yapması için hazırlamak söz konusu olmaktadır²⁴³. Bu nedenle eğitim ve geliştirmeye yönelik tüm faaliyetler, örgütsel

²⁴² H. John Bernardin, **Human Resource Management: An Experiential Approach**, Third Edition, McGraw-Hill Irwin, New York, 2003, s. 165.

²⁴³ Ramazan Geylan, **Personel Yönetimi**, Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir, 1995, s. 120.

amaçlara ulaşılmasına aynı zamanda örgütsel gelişime katkı sağlayan çalışanların yeteneklerini artırmakla ilgili bir süreci kapsamaktadır²⁴⁴. Bu süreç içinde yer alan tüm faaliyetlerin, çalışanları, istihdam ettiği işletmenin kurumsal stratejileriyle uyumlu hale getirme potansiyeli bulunmaktadır. Eğitim ve geliştirmenin olası stratejik faydaları arasında ise iş doyumu, geliştirilmiş işgücü, daha yüksek işe bağlılık, düşük personel devir hızı, iyileştirilmiş işe alma, artan çalışan memnuniyeti ve beraberinde getirdiği müşteri memnuniyeti sayılabilir²⁴⁵.

2.2.4. Kariyer Yönetimi

Kariyer, çalışma hayatında yer alan bir kişinin herhangi bir iş alanında adım adım ve sürekli olarak ilerlemesi ve bu ilerleyişte tecrübe ve yetenek kazanması şeklinde tanımlanır²⁴⁶. Bir kişinin kariyeri; onun kimliğini, toplumsal durumunu ve statüsünü oluşturmaya yardım eder. Bu nedenle kariyer çalışanın yaşamında bir odak nokta olarak kabul edilir ve onun için anlam taşır. Kariyer bir yandan maddi gücü elde etmenin etkin bir aracı iken diğer bir yandan da psikolojik olarak iş doyumunun oluşmasına ve kişiliğin geliştirilmesine katkı sağlamaktadır²⁴⁷. Bu noktada işletmeler için en önemli kaynağın insan olduğunun bilincine varılmalı ve insan kaynağına kariyer yönetimi olanakları ile yatırım yapılmalıdır²⁴⁸.

Kariyer yönetimi, bir işletme içerisinde istihdam eden çalışanların performansları, potansiyelleri ve kariyerine ilişkin tercihleri dikkate alınarak işletme içinde ilerleyişinin planlanması ve şekillendirilmesi olarak tanımlanmıştır²⁴⁹. Noe ise kariyer yönetimini kariyer araştırması ile başlayıp kariyer hedeflerinin geliştirilmesi ile devam eden ve bu hedeflere ulaşabilmek amacıyla kariyer stratejilerinin

²⁴⁴ Wendell L. French, **The Personnel Management Process: Human Resources Administration**, Third Edition, Houghton Mifflin Company, New York, s. 357.

²⁴⁵ Güler Tozkoparan ve Murat Çolak (Ed.), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2017, s. 166.

²⁴⁶ Tortop ve diğerleri, s. 225.

²⁴⁷ Serpil Aytaç, **Çalışma Yaşamında Kariyer: Yönetimi, Planlaması, Gelişimi ve Sorunları**, 2. Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2005, s. 13.

²⁴⁸ Akif Özer, **21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler**, 3. Baskı, Adalet Yayınevi, Ankara, 2015, s. 205.

²⁴⁹ Michael Armstrong, **A Handbook of Personnel Management Practice**, Fourth Edition, Kogan Page, London, 1991, s. 471.

kullanılmasını gerektiren bir süreç olarak nitelendirmiştir²⁵⁰. Kariyer yönetimi sürecinde bireyler; kendisi ve iş yaşamı ile ilgili bilgi toplar, yetenekleri, ilgi alanları, değerleri ve seçmiş olduğu yaşam tarzının yanı sıra alternatif meslek, iş ve işletmeler hakkında doğru bir bakış açısı geliştirir, bu bakış açısını temel alarak kariyer hedeflerini ortaya koyar, kariyer hedeflerine ilişkin strateji geliştirerek bu stratejileri uygular ardından stratejilerin ve hedeflerin uygunluğu ile ilgili geri bildirim alır²⁵¹.

Kariyer yönetiminde ise²⁵²;

- Çalışanların şu anki ve gelecek dönemlerdeki işleri için gerekli beceri ve niteliklerin tanımlanmasına katkıda bulunmak,
- Bireysel amaçlar ile işletme amaçlarını ortak bir noktada buluşturmak ve bütünleştirmek,
- Kariyer yolları ve planları geliştirmek,
- Kariyerinde durgunluk yaşayan çalışanları teşvik etmek, onları desteklemek ve cesaretlendirmek,
- Çalışanlara kendilerini ve kariyerlerini geliştirme fırsatı vermek amaçlanmaktadır.

Yukarıdaki amaçlardan hareketle kariyer yönetiminin sadece çalışanları ilgilendirmediği aynı zamanda işletmelerin de çalışanlarının kariyerlerini yönetmelerinde yardımcı olduğu anlaşılmaktadır. Bu nedenle kariyer yönetimi ile ilgili süreçte çalışanların amaç ve hedefleri ile işletmelerin amaç ve hedeflerinin bütünleştirilmesi gerektiği söylenebilir.

2.2.5. Performans Yönetimi ve Performans Değerlendirme

İşletmelerin kuruluş amacı içinde bulunduğu toplumun ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetleri üretmek ve böylece varlıklarını sürdürülebilir kılmaktır. Bu amacına ulaşabilmek için işletmeler maddi üretim unsurlarına ek olarak insan kaynağına ihtiyaç duymaktadırlar. Söz konusu amaca ulaşabilmek adına işletmelerin, çalışanlara verilen görevlerin ve iş görme yeteneklerinin ne olduğunu tespit etmesi

²⁵⁰ Raymond A. Noe, "Is Career Management Related to Employee Development and Performance? ", **Journal of Organizational Behavior**, Cilt: 17, Sayı: 2, 1996, s. 119.

²⁵¹ Jeffrey H. Greenhaus, **Career Management**, The Dryden Press, New York, 1987, s. 7.

²⁵² Armstrong (1991), s. 471.

gerekmektedir. Bu doğrultuda işletmeler için performans, performans yönetimi ve performans değerlendirme kavramları önemi hızla artmaya başlamıştır²⁵³.

İnsanların almış olduğu eğitim, mezun olduğu okul ile tercih etmiş olduğu meslekler aynı olabilir. Ancak bir süre sonra bu kişilerin yolları ayrılabilir, hatta birisi kariyer basamaklarını tırmanırken diğeri yerinde sayabilmektedir. İşte bu farklılığın ortaya çıkmasına neden olan husus kişinin performansı ile yakından ilişkili olmaktadır²⁵⁴. Performans ise amaç ve hedeflere ulaşmak amacıyla gelecekteki başarılı eylemlerin uygulanmasına olanak sağlayan potansiyel olarak açıklanmaktadır²⁵⁵. Ayrıca nereye gitmek istediğini tanımlamanın bir yoludur²⁵⁶. Diğer bir tanıma göre performans, girdinin çıktıya oranıdır. Bireysel performans, hedefler, bütçe ve standartlarla ulaşılan düzeyin ölçümünü ifade eder²⁵⁷. Çalışanların performansı ise dikkate alınması gereken bir dizi faktörden etkilenir. Bu faktörler arasında çalışanın sahip olduğu bilgi, beceri, yetkinlik, motivasyon ve işe bağlılık yer alırken bu faktörlere ek olarak da yöneticiler ve takım liderlerinin çalışanlarını cesaretlendirmesi ile onlara rehberlik etmeleri yer almaktadır²⁵⁸.

Çalışanların iş faaliyetlerinde göstermiş olduğu başarı, işletmenin de sürdürülebilir başarıyı sağlamasına olanak tanır. Bu yüzden performans ile ilgili süreçlerin sağlıklı bir şekilde yönetilmesi ihtiyacı performans yönetimini gerekli kılmıştır.

Performans yönetimi, bir işletme içerisinde çalışan bireylerin performanslarını iyileştirerek ve onların yeteneklerini geliştirerek işletmelere sürdürülebilir başarıyı kazandırmak adına tasarlanan stratejik ve bütünsel bir yaklaşımdır²⁵⁹. Waldman ise performans yönetimi kavramına bir işletme içerisinde faaliyet gösteren birimlerin iş faaliyetlerini ve çıktılarını koordine etmek ve geliştirmek üzere yönlendirilen süreç olarak açıklık getirmiştir²⁶⁰.

²⁵³ Temel Çalık, **Performans Yönetimi Tanımlar, Kavramlar, İlkeler**, Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, Ankara, 2003, s. 7.

²⁵⁴ Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 10. Baskı, Beta Basım, İstanbul, 2016, s. 373.

²⁵⁵ Michel J. Lebas, "Performance Measurement and Performance Management", **International Journal of Production Economics**, Cilt: 41, Sayı: 1-3, 1995, s. 23.

²⁵⁶ Lebas, s. 27.

²⁵⁷ Çalık, s. 9.

²⁵⁸ Michael Armstrong ve Angela Baron, **Performance Management: The New Realities**, Second Edition, Institute of Personnel Development, London, 2000, ss. 16-17.

²⁵⁹ Armstrong ve Baron, s. 7.

²⁶⁰ David A. Waldman, "Designing Performance Management Systems for Total Quality Implementation", **Journal of Organizational Change Management**, Cilt: 7, Sayı: 2, 1994, s. 34.

Performans yönetimi ile ilgili süreç, yöneticilerin çalışanlarının görevleri dâhilinde beklentilerinden açık ve net bir şekilde farkında olma, bu süreç içerisinde çalışanlarına objektif olarak geri bildirim verme, onlara rehberlik etme ile eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını planlamaya yönelik yararlar sağlarken, yönetici ile çalışanlar arasındaki ilişkilerin daha verimli olmasına katkıda bulunur²⁶¹. Dolayısıyla performans yönetimi süreçte yer alan herkesi kapsamına alır. Yöneticiler zorlu olmasına rağmen ulaşılabilir hedefleri ortaya koyar, çalışanların performansını değerlendirir ve performansa ilişkin mutlaka geri bildirimde bulunur. Çalışanların gelişimine katkı sağlar ve yüksek performansın vurgulandığı bir çalışma ortamını teşvik ederler. Buradan hareketle, yöneticilerin bu görevleri yerine getirme noktasındaki beceri, yetenek ve adaletleri ile birlikte çalışanlarla olan ilişkileri performans yönetiminin başarısında kilit rol oynar²⁶².

İşletmeler genel anlamda stratejik, idari ve gelişim amacına ulaşmak için performans yönetimine ihtiyaç duymaktadır. İşletmelerin ulaşmak istediği stratejik amaç, etkili bir performans yönetimi ile çalışanların davranışlarını kuruluşun hedefleriyle ilişkilendirmek ve böylelikle işletmenin iş hedeflerine ulaşmasını sağlamaktır. İşletmelerin performans yönetimi ile stratejik amaçlarına ulaşabilmesi, ölçümlerin işletme hedeflerine gerçekten bağlı olduğu, performans ile ilgili hedef ve geri bildirimlerin çalışanlara aktarıldığı durumlarda mümkün olmaktadır. İşletmelerin ulaşmak istediği bir diğer amaç ise idari amaçtır. İdari amaçlar, işletmelerin ücret, sosyal haklar ve tanıma programları hakkında bilgiye ulaşabilmek için performans yönetimini kullanma yollarını ifade eder. İdari amaçlara ulaşmak anlamında performans yönetimi; çalışanların elde tutulması, istenmeyen davranışların ortadan kaldırması ile işe alma ve işten çıkarmalar ile ilgili karar vermeyi desteklemektir. Bu idari kararları desteklediğinden dolayı performans yönetimi, çalışanların geleceği üzerinde büyük etkiye sahiptir. Son olarak performans yönetimi, çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirmesine olanak tanıyan bir gelişim amacına sahiptir. Çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirebilmesi etkili bir geri bildirim ile mümkün olmaktadır. Ancak bu sayede çalışanlar güçlü ve zayıf

²⁶¹ Akif Helvacı, "Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi", **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt:35, Sayı:1-2, 2012, s.157.

²⁶² Deanne N. den Hartog, Paul Boselie ve Jaap Paaauwe, "Performance Management: A Model and Research Agenda", **Applied Psychology: An International Review**, Cilt: 53, Sayı: 4, 2004, s. 563.

yanlarından haberdar olabileceklerdir. Çalışanların zayıf kaldığı alanları tartışmak, çalışanların ve yöneticilerin sorunların kaynağını tespit etmesine ve iyileştirme adımlarını belirlemelerine yardımcı olmaktadır. Her ne kadar çalışanların zayıf yönlerinin tartışılması rahatsız edici olsa da performans yönetiminin gelişim amacına ulaşabilmesi adına çalışanların zayıf yönlerinin tartışılması gerekli olmaktadır²⁶³.

İKY ile performans değerlendirme çalışmasında ele alınan konularla bağlantılı olan performans yönetimi; çalışan performansının tanımlanması, ölçülmesi ve teşvik edilmesinde karşılaşılan zorluklarla ilgilidir. Performans yönetiminin hedefi ise çalışanların performansını iyileştirmek suretiyle işletme performansını artırmaktır. Açıkçası, performans yönetimi; ölçülen performans sonuçlarına dayanarak çalışan çabalarını yönetmek anlamına gelir. Dolayısıyla etkili bir performans yönetimi için neyin iyi performans oluşturduğunu ve yüksek performansın farklı yönlerinin nasıl ölçülebileceğini belirlemek kritik öneme sahiptir ve bu konular performans değerlendirme çalışmasının konusunu oluşturur²⁶⁴.

Performans değerlendirme, işletmelerde yılda bir veya iki kez uygulanan, performans boyutlarının ve kriterlerinin açıkça belirtildiği; ayrık, resmi ve kurumsal olarak onaylanan bir süreç olarak tanımlanır. Dahası, çalışanların iş performansının, performans boyutları ve kriterleri üzerinden değerlendirmeye tabi tutulduğu ve bu değerlendirme sonucunda ortaya çıkan niceliksel puanların çalışanlar ile paylaşıldığı bir değerlendirme sürecini ifade eder²⁶⁵. Diğer bir tanıma göre performans değerlendirme, çalışanların kendilerine verilen hedeflere ulaşmada ne ölçüde başarılı olduklarını saptamak amacıyla kullanılan resmi bir yöntemdir²⁶⁶.

Performans yönetiminin bir unsuru olarak performans değerlendirme, işletmenin stratejik planını yansıtır. Etkili performans değerlendirme ile başarılar değerlendirilir; gelişim, hedefler ve amaçlar ile ilgili planlar oluşturulur. En nihayetinde performans yönetiminin başarıya ulaşmasında performans değerlendirme kritik bir rol oynar. Performans değerlendirmeden elde edilen veriler ise İK

²⁶³ Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart ve Patrick M. Wright, **Fundamentals of Human Resources Management**, McGraw Hill, New York, 2004, s. 242.

²⁶⁴ Hartog ve diğerleri, ss. 556-557.

²⁶⁵ Angelo S. DeNisi ve Robert D. Pritchard, "Performance Appraisal, Performance Management and Improving Individual Performance: A Motivational Framework", **Management and Organization Review**, Cilt: 2, Sayı: 2, 2006, s. 254.

²⁶⁶ Richard Luecke, **Performans Yönetimi**, çev. Aslı Özer, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2008, s. 116.

planlaması, işe alma ve seçme, eğitim ve geliştirme, kariyer planlaması, ücretlendirme programları, çalışan ilişkileri ve çalışan potansiyelinin değerlendirilmesinde kullanım alanı bulmaktadır. Dolayısıyla performans değerlendirmeden elde edilen veriler İKY'nin hemen hemen her fonksiyonunda bireysel ve örgütsel performansın geliştirilmesi adına potansiyel değer taşır²⁶⁷.

İK'nın çeşitli fonksiyonlarına girdi oluşturan performans değerlendirmenin pek çok amacı bulunmaktadır. Price tarafından performans değerlendirmenin amaçları; işletmelerde terfi, ücret artışları ve disiplin hakkında bilgi sağlamak, arzu edilen veya etkili çalışma davranışını tanımlamak ve bu davranışı geliştirmek, ödülleri ölçülen performansla ilişkilendirerek bu davranışı güçlendirmek, istenilen bilgi, beceri, yetenek ve yetkinlikleri geliştirmek ve işletmelerde insan sermayesini oluşturmak olarak belirtilmiştir²⁶⁸. Palmer ise performans değerlendirmenin amaçlarını, çalışanın iş performansı hakkında bilgi edinmek ve çalışanların görev tanımlarında belirtilen standartlara ne kadar yaklaştığına dair geri bildirimde bulunmak olmak üzere iki başlıkta değerlendirmiştir²⁶⁹.

Price tarafından belirtilen bu amaçlara ek olarak performans değerlendirmenin diğer amaçları ise²⁷⁰;

- Çalışanların performansına ilişkin geri bildirimde bulunarak nerede duracaklarını bilmelerini sağlamak,
- Ücret (maaş ve ikramiye) ve terfi ile ilgili kararları almak için geçerli veriler geliştirmek, yöneticinin çalışanları işten çıkarma ve onların elde tutulması ile ilgili kararları vermelerine yardımcı olmak,
- Bu süreçte danışmanlık ve koçluk yapılarak çalışanların performanslarını artırmak ve gelecekteki potansiyellerini geliştirebilmek,
- Kariyer fırsatları ve kariyer planlama tartışması yaparak çalışanların işletmeye bağlılıklarını güçlendirmek,
- Çalışanları tanıma ve destekleme yoluyla motive etmek,

²⁶⁷ Tozkoparan ve Çolak, s. 198.

²⁶⁸ Alan Price, **Human Resource Management In a Business Context**, Third Edition, Cengage Learning EMEA, London, 2004, s. 437.

²⁶⁹ Margaret J. Palmer, **Performans Değerlendirmeleri**, çev. Doğan Şahiner, Rota Yayıncılık, İstanbul, 1993, ss. 9-10.

²⁷⁰ Michael Beer, "Note on Performance Appraisal", **Readings in Human Resource Management**, (Ed. Michael Beer and Bert Spector), Free Press, New York, 1985, s. 312.

- Yönetici-çalışan ilişkilerini güçlendirmek,
- Bireysel ve örgütsel sorunları teşhis etmek, olarak sıralanmıştır.

Performans değerlendirme ile yukarıda belirtilen amaçlara ulaşmayı başaran işletmelerde çalışan daha mutlu, etkin ve güvenli bir ortamda çalışma imkânı bulacaktır. Üstelik söz konusu nitelikli çalışanlar sayesinde işletmelerin başarılı olma potansiyeli artış gösterecektir. Bu nedenle İK uygulamaları arasında önemli bir yeri olan performans değerlendirme, çalışanın mevcut işinde göstermiş olduğu performansının artırılması yoluyla işletme performansının ve başarısının artması anlamını taşıdığından dolayı İK yöneticileri tarafından belli periyotlarda, objektif ve amacına uygun bir şekilde yürütülmesi gerekmektedir.

Performans değerlendirme sürecinde belli başlı yöntemler kullanılmaktadır. İlgili literatür incelendiğinde bu yöntemlerin; değerlendirme ölçekleri yöntemi, kritik olay yöntemi, kompozisyon (essay) yöntemi, çalışma standartları yöntemi, sıralama yöntemi, davranış odaklı sıralama ölçeği yöntemi, sonuç odaklı sistem, amaçlara göre yönetim, zorunlu dağılım yöntemi, ikili karşılaştırma yöntemi ve 360 derece geri bildirim değerlendirme yöntemi olmak üzere on bir ana başlıkta sıralandığı görülmektedir. Aşağıda ise bu yöntemler özet şeklinde açıklanacaktır.

Tablo 3: Performans Değerlendirme Yöntemleri

Değerlendirme Ölçekleri Yöntemi	Çalışanların tanımlanmış faktörlere göre değerlendirildiği yöntemdir.
Kritik Olay Yöntemi	Çalışanların işlerine ilişkin olumlu ya da olumsuz eylemlerinin yazılı bir biçimde kayıt altında tutulmasını gerektirir. Söz konusu eylemler kritik bir olay niteliği taşıdığı ve departmanların etkinliğini olumlu veya olumsuz yönde etkilediğinde, yönetici bunu kayıt altında tutar. Değerlendirme sürecini yürüten kişi bu sürecinin sonuna geldiğinde kayıt altında tutulan verileri çalışan performansını değerlendirmek üzere diğer verilerle birlikte kullanır. Değerlendirme, değerlendirme döneminin son haftası veya son aylarını kapsamaz aksine tüm değerlendirme dönemini kapsamına almaktadır.
Kompozisyon Essay Yöntemi	Çalışanın işindeki rutin günlük performansından ziyade aşırıya kaçan davranışlarının değerlendirici tarafından kısa bir anlatımla yazıldığı bir yöntemdir.
Çalışma Standartları Yöntemi	Çalışanın önceden belirlenen standartlar ya da beklenen çıktı seviyesi ile karşılaştırıldığı yöntemdir.
Sıralama Yöntemi	Değerlendirme sürecini yöneten kişi tarafından bir grupta yer alan tüm çalışanların genel performans sıralamasına göre yerleştirilmesini gerektiren bir yöntemdir.
Davranış Odaklı Sıralama Ölçeği Yöntemi	Geleneksel değerlendirme ölçekleri ile kritik olay yöntemlerinin unsurlarını birleştirir. Bu yöntemde bir ölçek yardımıyla performans düzeyleri belirlenir.
Sonuç Odaklı Sistem	Yönetici ve astların bir sonraki değerlendirme dönemi için üzerinde ortaklaşa karar verdiği hedeflere göre yönetim biçimi üzerinde anlaştığı ve çalışanların bu hedeflere ulaşma derecesine göre performanslarının değerlendirildiği yöntemdir.

Kaynak: R. Wayne Mondy ve Robert M. Noe, **Human Resource Management**, Ninth Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2005, ss. 261-266.

Yukarıda tabloda özet olarak açıklanan performans değerlendirme yöntemlerine ek olarak amaçlara göre yönetim, zorunlu dağılım yöntemi, ikili karşılaştırma yöntemi ve 360 derece geri bildirim değerlendirme yöntemlerine de açıklık getirilmesi faydalı olacaktır.

Amaçlara göre yönetim, kendi kendini değerlendirme ve amirin değerlemesi sistemlerinin birleşimini esas alır. Yöntemde amir ve işgören önceden sayısal olarak saptadıkları amaçlara göre değerlendirilir²⁷¹. Diğer bir anlatımla yöneticilerin çalışanları ile buluştukları ve belirli bir zaman zarfında gerçekleştirmeleri için ortak

²⁷¹ Yüksel, s. 190.

hedeflerin oluşturulduğu sonuç odaklı performans değerlendirme yöntemidir²⁷². Performans değerlendirme yöntemleri arasında yer alan bir diğer yöntem zorunlu dağılım yöntemidir. Zorunlu dağılım yönteminde değerlendirmeyi yapan tarafın normal frekans dağılımına benzer bir şekilde bir grup içerisindeki kişileri sınırlı sayıda kategoriye atamak zorunda olması söz konusudur²⁷³. Yöneticinin “anahtar kişi” olarak belirlediği bir görevlideki nitelikleri dikkate almak suretiyle her bir çalışanını değerlendirecek diğer çalışanlarla ayrı ayrı karşılaştırdığı performans değerlendirme yöntemi ise ikili karşılaştırma yöntemi olarak adlandırılır²⁷⁴.

Yukarıda ana hatlarıyla açıklanan performans değerlendirme yöntemlerine ek olarak 360 derece geri bildirim değerlendirme yöntemi de ele alınmalıdır. Bu yönteme göre, çalışanın performansının, kendisi de dâhil olmak üzere işletmenin farklı düzeylerinde görev alan diğer tüm çalışanları²⁷⁵ ile işletmenin diğer tüm üyeleri tarafından değerlendirildiği performans değerlendirme yöntemidir²⁷⁶. Daha açık bir ifade ile çalışanın performansının çalışanın kendisi, astları, üstleri, üst düzey yöneticileri ve etrafında çalışan tüm herkes tarafından değerlendirildiği geniş kapsamlı bir yöntemdir²⁷⁷.

İşletmeler performans değerlendirme yöntemini seçerken bu yöntemin amaçlara ve işletme kültürüne uyumunu dikkate almalı ve seçimlerini gerçekleştirmelidirler. Aksi takdirde performans değerlendirme amacına ulaşamayacak, hem işletme hem de çalışanlar olumsuz yönde etkilenecektir.

İşletmeler uygulayacakları performans değerlendirme yöntemini seçtikten sonra performans değerlendirme sürecini gerçekleştirebileceklerdir. Ancak bu süreçte gerek değerlendirici kaynaklı gerekse yöntemden kaynaklı bazı hatalar ortaya çıkabilmektedir. Aşağıda bu hatalara maddeler halinde yer verilecektir.

²⁷² David Lepak ve Mary Gowan, **Human Resource Management: Managing Employess for Competitive Advantage**, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2010, s. 269.

²⁷³ Tozkoparan ve Çolak, s. 207.

²⁷⁴ Yüksel, s. 194.

²⁷⁵ Mary N. Vinson, “The Pros and Cons of 360-Degree Feedback: Making It Work”, **Training & Development**, Cilt: 50 Sayı: 4, 1996, s. 12.

²⁷⁶ David Antonioni, “Designing an Effective 360-Degree Appraisal Feedback Process”, **Organizational Dynamics**, Cilt: 25, Sayı: 2, 1996, s. 24.

²⁷⁷ Kate Ludeman, “How to Conduct Self-Directed 360”, **Training & Development**, Cilt: 54, Sayı: 7, 2000, s. 44.

- **Hoşgörü Hataları:** Performans değerlendirme puanının çalışanlara hak ettiklerinden daha yüksek verilmesidir.
- **Katılık:** Hoşgörü hatalarının tam tersi olan katılık, çalışanların performanslarının değerlendirilmesinde yöneticilerin katı bir tutum sergilemesini ifade eder.
- **Merkezi Eğilim Hataları:** Çalışanların performansları ne olursa olsun performanslarının ortalamaya yakın değerlendirilmesinden kaynaklı bir hatadır. (Ne yüksek ne de düşük puan)
- **Hale Etkisi:** Bir çalışanın olumlu tek bir özelliği, davranışı ya da eylemi göz önünde bulundurularak değerlendirilmesi hale etkisi olarak tanımlanır. Bu hata türünde çalışanların değerlendirme süreci içinde göstermiş oldukları ortalama ve zayıf performansları gözardı edilir ve olumlu bir değerlendirmeye tabi tutulur²⁷⁸.
- **Kişisel Önyargılar:** Değerlendirme sürecinin değerlendiren ve değerlendirilen çalışan arasındaki ilişkilerin niteliği, yaş, ırk, dil, din ve cinsiyete ilişkin bireysel yaklaşımlardan etkilenmesi nedeniyle oluşan hatadır.
- **Kontrast Hataları:** Yöneticinin çalışanını değerlendirdiği sırada bir önce değerlendirmiş olduğu çalışanın almış olduğu puandan etkilenmesiyle oluşan bir hatadır. Yöneticinin bir işgöreni değerlendirirken bir önce değerlendirilen kişinin aldığı puandan etkilenmesidir²⁷⁹.
- **Pozisyondan Etkilenme:** Değerlendirmenin yapıldığı sırada değerlendirilen kişinin performansını dikkate almak yerine o kişinin pozisyonundan etkilenerek performansına yüksek puan ya da düşük puan verme eğiliminin oluşmasıdır²⁸⁰.
- **Belirli Puanlara Yönelme:** Bu hata türünde değerlendirme yapan taraf sürekli bir biçimde çalışanlara gerçek performanslarının üstünde ya da altında puan vermekte veya değerlendirme yapmaktadır.

²⁷⁸ Robert H. Woods, **Human Resources Management**, Second Edition, Educational Institute, Lansing, 1997, ss. 196-198.

²⁷⁹ Bingöl, s. 409-410.

²⁸⁰ Polat Tunçer, “Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı:88, 2013, s.100.

- **Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme:** Performans değerlemede karşılaşılan bir diğer hata türü ise yakın geçmişteki olaylardan etkilenmedir. Bu hata çalışanların tüm performans döneminin (1 yıl) değerlendirilmesi yerine bu bir yıllık süre zarfında yöneticinin son birkaç ayı diğer bir deyişle yakın geçmişteki olayları temel alarak çalışanlarını değerlendirmesinden kaynaklanmaktadır.
- **Atıf Hataları:** Değerlendirilen kişinin performansının nedeninin kişiliğe dayandırılması ya da dış çevreden kaynaklandığının düşünülmesi ile oluşan hata türü atıf hataları olarak adlandırılır²⁸¹.

Performans değerlendirmenin çalışanlar açısından önemi nedeniyle kullanılan değerlendirme yöntemleri ve performans değerlendirme sonuçlarının çalışanlara iletilmesi ile birlikte bu sonuçların iletilme şekli, çalışanların moralinde olumlu veya olumsuz etki yaratabilir. Ayrıca performans değerlendirmenin disiplin, ücret, terfi veya işten çıkarmalar ile ilgili kararları almak üzere kullanılması; daha az üretken, kendilerini hafife alma eğiliminde olan ve performans değerlendirmenin keyfi ya da haksız olacağını hisseden çalışanlar tarafından endişe ile karşılanabilir. Buna benzer duygular, çalışanların değerlendirildiği kriterleri bilmediği ya da bu kriterleri anlamadığı durumlarda da ortaya çıkmaktadır. Performans değerlendirme genel anlamda iş tasarımı bir uzantısı olup, işletmeler üzerinde de önemli etkileri bulunmaktadır. Ücret, terfi, performans hakkında geri bildirim sağlama gibi konulara ek olarak işe alma, işe yerleştirme, yönlendirme ve eğitim gibi diğer İK fonksiyonlarının başarısı hakkında faydalı verilere ışık tutar. Buna ek olarak bazı işletmelerde performans değerlendirme sonuçlarının seçim prosedürlerinin geçerliliğini incelemek amacıyla kriterler olarak kullanılması da söz konusu olabilmektedir²⁸².

Performans değerlendirmenin etkin bir şekilde sonuçlanması hem çalışanlar hem de işletmeler açısından olması gerektir. Bunun için ilk olarak performans değerlendirmede kullanılacak yöntem, amaç ve kriterlerin çalışanlara açık ve net bir şekilde aktarılması gerekir. Performans değerlendirmede ulaşılan sonuçların ise

²⁸¹ Cavide Uyargil, "Performans Değerlendirme", **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (İ.Ü. İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı Öğretim Üyeleri) 6. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul, ss. 236, 238, 240.

²⁸² Wendell L. French, **Human Resources Management**, Fifth Edition, Houghton Mifflin Company, Boston: New York, 2003, s. 367-368.

objektif olarak en kısa süre içinde çalışanlara geri bildirimi sağlanmalıdır. Ancak bu şekilde çalışanların performans değerlendirme ile ilgili olumsuz düşünceleri ve endişeleri ortadan kalkacak, hem çalışanlar hem de işletmeler açısından etkin bir performans değerlendirme süreci sağlanmış olacaktır.

2.2.6. Ücret Yönetimi

Ücret yönetimine açıklık getirmeden hemen önce kavramın önemini ortaya koymak ve daha net bir şekilde anlaşılmasını sağlamak adına ilk olarak ücret kavramının çeşitli tanımlarına yer verilecektir.

Ücret, edilen hizmet karşılığında işletmeler tarafından çalışanlara ödenen bedeldir. Çalışanların satın alma gücünü ve yaşam düzeyini etkileyen²⁸³, belirli ölçülere (standartlara) göre çalışanın ve ailesinin belirli yaşam düzeyi için ihtiyaçlarını karşılayan bir araç şeklinde tanımlanır²⁸⁴. Diğer bir ifade ile çalışanlar açısından ücret, bir yaşam kaynağıdır. Çünkü ücret sayesinde çalışanlar; fizyolojik, güvenlik, sosyal ve saygınlık ihtiyaçlarını karşılar²⁸⁵. Buna karşın işletmeler açısından ücret ise ek ödemeleri de içinde barındırır. Sosyal yardımlar, sigorta primi, işsizlik sigortası, iş kazaları, öğrenim, tatil günleri ve buna benzer ek ödemeler işletme açısından ücret kapsamındadır. Bu nedenle çoğu işletmeler açısından ücret bir gider unsuru olarak görülür²⁸⁶. Ekonomik açıdan ücret; bedensel ve zihinsel emeğe üretim faaliyetleri karşılığı ödenen bedel iken, psikolojik açıdan ücret ve diğer ödemeler başarı elde etme duygusunun sembolik bir aracıdır. Gelişme açısından ücret ise işgörenlerin performansları ve yetenekleri açısından ne kadar gelişme gösterdiklerini ölçtükleri bir araç olarak tanımlanır²⁸⁷.

Çalışanın işletmeye yaptığı katkılar karşılığında almış olduğu ücret, hem mikro hem de makro ölçekte oldukça önemli etkileri olan bir konudur. Çalışanı işletmeye çekebilmek, devamlılığını sağlayabilmek ve onu verimli çalışmaya motive etmek adına önemli etkileri vardır. Bu nedenle İKY'nin önemli bir fonksiyonu olan

²⁸³ Tortop ve diğerleri, s. 256.

²⁸⁴ Sinan Artan, **Endüstri İşletmelerinde Ücret Yönetimi ve Türkiye'deki Uygulama**, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, Eskişehir, 1981, s. 38.

²⁸⁵ Geylan, s. 203.

²⁸⁶ Serkan Bayraktaroğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4. Baskı, Sakarya Yayıncılık, Sakarya, 2011, s. 202.

²⁸⁷ Bayraktaroğlu, ss. 201-202.

ücretin ve diğer ödemelerin çalışan ve işletme açısından çok hassas dengeler üzerinde kurulması gerekliliği, ücretin sağlıklı bir şekilde yönetilmesini zorunlu kılmaktadır²⁸⁸.

Ücret yönetimi; bir örgütte kimlerin, neye göre, ne zaman ve nasıl ücretlendirileceği ile ilgili politika, yapı, sistem ve uygulamaları kapsayan bir İK fonksiyonu olarak tanımlanmaktadır²⁸⁹. Ayrıca işletmelerde çalışanlara ödenecek maddi ve maddi olmayan tüm yararların adil bir şekilde ödenmesi, sosyal yardımlar ile ek faydaların adil bir şekilde dağılımının ücret yönetimine bağlı olduğu söylenebilmektedir.

Ücret yönetiminin etkin bir şekilde uygulanması ve yönetilmesi amacıyla bir takım ilkelerin dikkate alınması gerekmektedir. Söz konusu ilkeler; eşit işe eşit ücret ilkesi, dengeli ücret ilkesi, yükselme (terfi) ile orantılı ücret ilkesi, bütünlük ilkesi, piyasa ücretleriyle karşılaştırma ilkesi, açık ücret politikası uygulanması, iş değerlendirme sistemine dayanan bir ücret yapısının oluşturulması, nesnellik ilkesi, esneklik ilkesi, uzlaşım ilkesi ve maliyetlerin denetlenebilirliği ilkesidir²⁹⁰.

Belirtilen ilkeler de dikkate alınarak etkin bir ücret yönetiminin uygulanması çalışanların motivasyonlarını etkilemekle birlikte güvenliğin, kalitenin, yaratıcılığın, yenilikçiliğin ve başarılı bir çalışma ortamı için kritik olan diğer sonuçların iyileştirilmesine yardım eder. Dolayısıyla ücret ve ücret yönetiminin işletmede yürütülen işleyişin her alanında işletme etkinliğini sağladığı ve çalışan davranışlarını şekillendirdiği unutulmamalıdır²⁹¹. Ayrıca etkin bir ücret yönetimi ile²⁹²;

- Nitelikli çalışanların işletmeye yönlendirilmesi,
- İstihdam edilen mevcut çalışanların korunması,
- Çalışanın istenilen performans düzeyine ulaşmasının teşvik edilmesi,
- Üst düzey performansın ödüllendirilmesi,
- Personel devir hızının düşürülmesi,

²⁸⁸ Levent Şahin, “İnsan Kaynakları Yönetimi’nde Ücretlendirme Fonksiyonunun Analizi”, **Kamu- İş Dergisi**, Cilt:11, Sayı:2, 2010, s.138.

²⁸⁹ Ahmet Cevat Acar ve İsmail Durak Ataay, “Ücret Yönetimi”, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (İ.Ü. İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı Öğretim Üyeleri) 6. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul, s.363.

²⁹⁰ Bayraktaroğlu, ss. 205-207.

²⁹¹ Nina Gupta ve Jason D. Shaw, “Employee Compensation: The Neglected Area of HRM Research”, **Human Resource Management Review**, Cilt: 24, Sayı: 1, 2014, s. 1.

²⁹² Serap Benligiray, **Ücret Yönetimi**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2007, s. 15.

- Çalışanların işletmeye bağlılığının artırılması,
- Ücretlerle ilgili şikâyetlerin azaltılması sağlandığından dolayı İK uygulamaları arasında yer alan ücret yönetimi, hem işletmeler hem de çalışanlar açısından oldukça önemli bir yer tutmaktadır.

Sonuç olarak; işletmenin insan sermayesini elde edebilmesi ve geliştirebilmesi yoluyla çalışan becerilerini etkilemesine olanak tanıyan İK uygulamalarına²⁹³, ait her bir girdinin diğer bir uygulamanın çıktısını oluşturduğu unutulmamalıdır. Bu husus dikkate alınarak işletmelerde ilk olarak yapılması gereken iş analizi çalışmasının titizlikle yürütülmesi gerekliliğidir. Çünkü iş analizi sonucunda elde edilen çıktılar; işe alım ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi ve değerlendirme, kariyer ve ücret yönetiminin girdilerini oluşturacaktır. Diğer bir ifade ile iş analizi çıktıları bahsedilen İK uygulamalarına temel oluşturacak ve başarılarına etki edecektir. Ayrıca gerekli özen gösterilerek yürütülen İK uygulamaları ile işletmeler kurumsallaşma yolunda adım atacak ve kurumsal yönetim anlayışını beraberinde getirecektir.

²⁹³ Mark A. Huselid, “The Impact of Human Resoruces Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance”, **Academy of Management Journal**, Cilt: 38, Sayı: 3, s. 637.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YİYECEK İÇECEK SEKTÖRÜNDE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Tez çalışmasının birinci bölümü kurumsallaşma ile kurumsal yönetime ayrılmış ve bu doğrultuda bilgiler aktarılmıştır. İkinci bölüme gelindiğinde İKY'ye ve uygulamalarına ilişkin genel bilgilere yer verilmiştir. Sonuç olarak birinci ve ikinci bölüm, tez çalışmasının teorik çerçevesini oluşturmuştur. Teorik bilgiler doğrultusunda tez çalışmasının üçüncü ve son bölümünü ise işletmelerde İK uygulamalarının kurumsal yönetim anlayışına etkisini tespit etmek üzere yapılan bir nitel araştırma oluşturmaktadır. Bu amaçla üçüncü ve son bölümde; araştırmanın önemi, amacı, kapsamı, sınırlılıkları, yöntemi, veri toplama süreci, verilerin analizi ve elde edilen bulgular diğer bir ifade ile araştırmanın metodolojik çerçevesi ile ilgili bilgiler aktarılmakta, elde edilen bulgular ise değerlendirmeye tabi tutulmaktadır.

3.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI

Günümüzde işletmelerin artan rekabet koşullarında ayakta kalabilmesi insan kaynağına ve onun yönetilmesine bağlıdır. İşletmelerde insan kaynağının en doğru, en adaletli şekilde yönetilmesi işletmelerin kurumsal olmasına ve kurumsal yönetim anlayışını benimsemesine bağlıdır.

Bir işletmede kurumsallaşmanın sağlanması yazılı belgelere, profesyonel çalışanlara, çalışanların görev ve sorumlulukları dâhilinde bağımsız kararlar verebilmesi gibi hususlara bağlıdır; kurumsal yönetimin sağlanması ise tüm paydaşların şeffaf, adil, sorumluluklarını görevleri dâhilinde kullanacağı, hesap verebilir bir yönetim anlayışına bağlı olmaktadır. İK uygulamalarını tam anlamıyla yöneten bir işletme; iş tanımları dolayısıyla yazılı belgelere, işe alımlarda doğru işe doğru çalışanın alınmasıyla ve onların eğitim-geliştirme faaliyetlerinin yürütülmesiyle profesyonel yöneticilere sahip olacakları bilinmektedir. Yine İK uygulamalarının işletmenin çıkarına olduğunun farkında olan bir üst yönetim çalışanlarına değer verecek yönetim tarzının İKY anlayışından geçtiğinin bilincinde olacaktır. Dolayısıyla İK uygulamaları; kurumsallaşmanın ve kurumsal yönetim anlayışının oluşmasına olanak tanımaktadır. Bu nedenle çalışma, İK uygulamaları ile

kurumsallaşma ve kurumsal yönetim arasındaki ilişkiyi ortaya koyması bakımından önem taşımaktadır. Çalışmanın amacını ise İK uygulamalarının işletmelerde kurumsallaşma sürecine ve beraberinde getireceği kurumsal yönetim anlayışına olan etkisini tespit etmek oluşturmaktadır.

3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI

Araştırma, İK uygulamalarının kurumsallaşmaya ve beraberinde getireceği kurumsal yönetim anlayışına olan etkisini tespit etmek üzere İzmir’de yiyecek ve içecek sektöründe faaliyet gösteren bir işletmeyi kapsamaktadır.

Araştırmanın sınırlılıkları ise aşağıda belirtilmektedir:

- Araştırma, yiyecek ve içecek sektöründe faaliyetini sürdüren ve merkezi İzmir olan bir işletme ile sınırlıdır.
- Araştırma, görüşmelerin başladığı 20.12.2017 ile görüşmenin sona erdiği 12.06.2018 tarihleri arasında ilgili örneklemden elde edilen nitel veriler ile sınırlıdır.

3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın yöntemi nitel araştırma olarak tercih edilmiştir. Nitel araştırma; birçok akademik disiplin ile birlikte özellikle sosyal bilimler alanında yaygın olarak kullanılan, sosyal fenomenleri, insan davranışlarını ve bu davranışların nedenlerinin ne ile ilgili olduğunun ayrıntılı ve derin bir şekilde anlaşılmasına imkân tanıyan bir araştırma yöntemidir²⁹⁴. Diğer bir tanıma göre nitel araştırma gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algı ve olayları yerinde, gerçekçi ve bütüncül bir şekilde ortaya koyan bir araştırma yöntemi olarak ifade edilir²⁹⁵.

Nitel araştırmacılar; araştırmaya katılan bireylerin incelemeye alınan sorunu ile ilgili ya da sorun yaşadığı alan içinde veri topladıklarından dolayı nitel araştırma

²⁹⁴ Ahmet Güler, Mustafa Bülent Halıcıoğlu ve Serkan Taşgın, **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2015, s. 39.

²⁹⁵ Ali Yıldırım ve Hasan Şimşek, **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, 3. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2003, s. 19.

doğal ortama duyarlıdır. Nitel araştırmacılar; doküman incelemesi, gözlem ve görüşme gibi yöntemleri kullanarak veri toplarlar. Bu nedenle nitel araştırmada araştırmacılar verilere ulaşabilme noktasında kilit unsurdur. Çok çeşitli veri toplama yöntemlerinin kullanılıyor olması da tek bir veri kaynağındansa birden fazla veri kaynağına araştırmacıyı ulaştırır. Nitel araştırmada tümevarımcı analiz söz konusudur. Bu nedenle veriler daha soyut bir biçimde düzenlenir, kategorize edilir ve temalar oluşturulur. Araştırmacının detaylı bir tema seti belirlemesine kadar süreç devam eder. Bu süreçte katılımcıların çıkan temaları ya da soyutlamaları şekillendirme şansına sahip olması amacıyla katılımcıların desteği de alınabilir. Nitel araştırmada araştırmacıların odak noktası araştırmaya dâhil olan katılımcılardır. Onların sorun ve problemlerini anlamaya çalışmak, sorun ve problemleri hakkında bilgi edinmek ve bu bilgiyi elde etmek üzere araştırmayı ele almak esastır. Ayrıca nitel araştırma süreci içinde veri toplama yöntemleri, görüşmenin yapılacağı yer ile görüşülen kişiler (sürecin tüm aşamaları) değişim gösterebilir. Araştırmacıların gördükleri, duydukları ve anladıkları hakkında yorum yapabilmelerine olanak tanıyan nitel araştırma, birden fazla bakış açısının rapor edilmesini, bir duruma dâhil olan birçok etkenin tanımlanmasını ve daha büyük resmin ortaya çıkarılmasını içerir²⁹⁶.

Nitel araştırmanın belirtilen özellikleri doğrultusunda karmaşık olan insan davranışlarının en doğru şekilde anlamlandırılması, araştırmanın sınırlarını katı bir biçimde çizen ve sadece dar kapsamlı değişkenler ile mümkün olmadığı sonucuna ulaşılabilir. Nitel araştırma doğası gereği insan davranışının ancak bulunduğu ortamda en doğru şekilde anlaşılacağını ileri sürer. Ayrıca nitel araştırma, açık görüşlü ve esnek olmaya da olanak tanımaktadır²⁹⁷. Nitel araştırma ile ilgili bahsedilen tüm özelliklerin yapılacak olan tez araştırmasının da amacına uygun olması, nitel araştırmanın tercih edilmesini açıklar niteliktedir.

²⁹⁶ John W. Creswell, **Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches**, Third Edition, Sage Publications, California, 2009, ss. 175-176.

²⁹⁷ Yıldırım ve Şimşek, s. 17.

3.4. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ

Bu araştırmanın örnekleme amaçlı örnekleme yöntemine göre seçilmiştir. Amaçlı örnekleme yöntemine göre birey ya da objeler araştırmacının amaçlarına en uygun cevabı verebilecek birey ya da objeler arasından seçilir. Kolaylık ile birlikte amaca uygunluk ise bu seçimin kriterini oluşturur²⁹⁸. Dolayısıyla bu yöntem, belli kriterleri karşılayan ya da belli özelliklere sahip olan bir ya da birden fazla özel durumlarda çalışılmak istenildiğinde tercih edilir. Amaçlı örnekleme yöntemi, çalışmanın amacının dikkate alınmasıyla ve bilgi açısından zengin durumların seçilmesiyle derinlemesine araştırma yapılmasını mümkün kılar. Bu yöntemde araştırmacı seçilen durumlar kapsamında doğa ve toplum olaylarını veya olgularını anlamaya ve bunlar arasındaki ilişkileri keşfetmeye en nihayetinde açıklamaya çalışmaktadır²⁹⁹. Araştırmanın örnekleme, amaçlı örnekleme yöntemine göre belirlenmiştir. Bu kapsamda araştırmanın örnekleme; İzmir’de yiyecek ve içecek sektöründe faaliyetini sürdüren bir işletmenin farklı departmanlarında altısı erkek ve altısı kadın olmak üzere çalışan on iki departman yöneticisinden oluşmaktadır.

3.5. VERİLERİN TOPLANMASI

Araştırmalarda nitel veriler durumun açıklanması, gözlemin yapıldığı yer ile ilgili ayrıntılı bilgilerin okuyucuya sunulması, araştırmaya dâhil olan kişi ya da kişilerin deneyimlerini kendi bakış açılarıyla aktarılmasını sağlamak amacıyla toplanmaktadır³⁰⁰. Bu araştırma kapsamında veriler, nitel veri toplama yöntemleri arasından görüşme yönteminin kullanılmasıyla elde edilmiştir. Görüşme, nitel araştırmalarda en çok kullanılan veri toplama yöntemlerinden biridir. Görüşme yönteminde ”insanların ne düşündüğünü öğrenmek istiyorsan onlara sor” ilkesi hâkimdir. Bununla birlikte görüşmelerde geçen cümlelerin tümü yanlış ya da doğru olarak değerlendirilmemektedir. Bunun nedeni görüşmelerde geçen her bir cümle ya

²⁹⁸ Aysel Aziz, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri ve Teknikleri**, 4. Basım, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2008, s. 55.

²⁹⁹ Şener Büyüköztürk ve diğerleri, **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, 21.Baskı, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara, 2016, s. 90.

³⁰⁰ Michael Quinn Patton, **Nitel Araştırma ve Değerlendirme Yöntemleri**, (ed. Mesut Bütün ve Selçuk Beşir Demir), 3. Baskı, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara, 2014, s. 47.

da söylem katılımcının eylemi olarak değerlendirilmesinden kaynaklanmaktadır³⁰¹. Görüşme yöntemi; yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmamış olmak üzere üçe ayrılır. Yapılandırılmış görüşme, araştırmacının bu görüşme türü için hazırlanan sorularda görüşme yapılan her bir kişi için aynı şekilde ölçüm yapabilmesi ve standart yanıtlar alabilmesi amacıyla maksimum çaba gösterdiği ve yorum yapmaktan kaçındığı bir görüşme türüdür³⁰². Yarı yapılandırılmış görüşme, tamamen yapılandırılmış ve tamamen yapılandırılmamış görüşme yapısının arasına konumlandırılabilen bir görüşme türü olarak ifade edilir. Bu görüşme türünde sorular önceden belli olmakla birlikte bu sorulara ilave olarak daha başka sorular karşı tarafa sorulabilir. Sorular araştırmayı yapan kişi tarafından sistematik ve tutarlı bir biçimde sorulur. Yarı yapılandırılmış görüşme türü araştırmacının serbest bırakılmasına, hazırlanan sorulara gelen cevapların çok ötesinde araştırma yapabilmesine olanak tanır³⁰³. Yarı yapılandırılmış görüşmelerde araştırmacı her bir katılımcıya benzer sorular sormaktadır. Ancak görüşme yapan kişinin konuların ele alınma biçimi ile ayrıntılarını değiştirebilmesi bazen mümkün olmaktadır. Bu nedenle yarı yapılandırılmış görüşme esnek bir yapıya sahiptir³⁰⁴.

Yapılandırılmamış görüşme türünde ise araştırmacının araştırmaya yönelik oluşturduğu net bir planı vardır. Ancak araştırmacı, araştırma alanındaki mevcut durumu anlayabilmek adına görüşeceği bireylere önceden belirlenmemiş, spontane gelişen genel sorular sorar. Bu görüşme türünde görüşülen bireylerin vermiş olduğu yanıtlar doğrultusunda konu farklı yönler gidebilir. Araştırmacı, araştırma alanında gözlem yaparak aklına takılan ya da araştırması ile ilgili sormak istediği soruları araştırma alanındaki kişi ya da kişilere sorarak notlarını tutar. Yapılandırılmamış görüşme türü bu nedenle gözlem yöntemi ile birlikte daha fazla kullanılır³⁰⁵. Bu araştırmada görüşme yöntemi içerisinde yer alan yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmamış görüşme türleri arasından yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinin kullanılmasıyla nitel veriler elde edilmiştir.

³⁰¹ Haluk Geray, **Toplumsal Araştırmalarda Nicel ve Nitel Yöntemlere Giriş: İletişim Alanından Örneklerle**, 2. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2006, s. 164.

³⁰² Güler ve diğerleri, s. 115.

³⁰³ Bruce L. Berg, **Qualitative Research Methods For The Social Sciences**, Fifth Edition, Pearson Education Inc., United States of America, 2004, s. 80.

³⁰⁴ H. Russell Bernard ve Gery W. Ryan, **Analyzing Qualitative Data: Systematic Approaches**, Sage Publications, California, 2010, s. 29.

³⁰⁵ Güler ve diğerleri, s. 116.

Araştırmada nitel verilerin elde edilmesi sadece görüşme yöntemi ve bu yöntemin içerisinde yer alan yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinin kullanılmasıyla gerçekleşmemiştir. Buna ek olarak bir diğer araştırma yöntemi olan doküman incelemesi de nitel verilerin elde edilmesine önemli katkı sağlamış ve bir takım nitel verilere ulaşılmıştır. Doküman incelemesi yöntemine göre yazılı olan ya da olmayan her türlü kayıtlı bilgi veri olarak toplanabilir. Diğer bir ifade ile fotoğraf, bütçe raporları, toplantı kayıtları ve dergiler gibi kayıt altına alınan her türlü bilgi nitel araştırmalar için veri tabanı olarak düşünülebilir. Bu yöntem, araştırmacının diğer yöntemlerle elde etmiş olduğu verileri daha verimli bir şekilde yorumlamasına olanak tanır³⁰⁶.

Nitel araştırmalarda veri toplama yöntemlerinden bir diğeri de gözlem yöntemidir. Bu yöntemde süreç araştırmacının, insan davranışlarını sistemli bir biçimde gözlemesi, bunları kaydetmesi, analiz etmesi ve yorumlaması aşamalarından oluşur. Örneğin çalışanların işletme içerisindeki tutum ve davranışları ile ilgili sorulara gözlem yoluyla daha belirgin yanıt alınabilir. Gözlemin deneysel bir ortamda yapılmadığı buna karşılık hayatın normal akışında kişi veya grup davranışlarına odaklandığı sırada toplanan veriler gerçeğe çok daha yakın olmaktadır³⁰⁷. Ayrıca bu yöntemin gözlemci ve gözlenen olmak üzere iki tarafı bulunmaktadır. Gözlemi yapan kişinin; belli bir hassasiyet düzeyine sahip olması, belli bir tarafa şartlanmamış olması gerekir. Bir diğer husus da gözlemcinin gözlenenleri olumsuz şekilde etkileyebilecek din, dil, statü, cinsiyet gibi özelliklerden bağımsız olması gözlemin bilimselliği açısından oldukça önem arz ettiği³⁰⁸. Araştırma kapsamında verilerin elde edilmesinde objektif olabilmek amacıyla gözlem yöntemi de kullanılmıştır. Bu bağlamda çalışanları yapmış oldukları işlerinde değerlendirebilmek amacıyla görüşmeler dışında belirli zamanlarda işletmede bulunulmuştur.

Sonuç olarak araştırma kapsamında görüşme yöntemi içerisinde yer alan bir görüşme türü olan yarı yapılandırılmış görüşme, doküman incelemesi yöntemi ile

³⁰⁶ Fatma Nevra Seggie ve Yasemin Bayyurt (Ed.), **Nitel Araştırma: Yöntem, Teknik, Analiz ve Yaklaşımları**, Anı Yayıncılık, Ankara, 2015, s. 48.

³⁰⁷ Remzi Altunışık ve diğerleri, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı**, 5.Baskı, Sakarya Yayıncılık, Sakarya, 2007, s. 91.

³⁰⁸ Türker Baş ve Ulun Akturan, **Sosyal Bilimlerde Bilgisayar Destekli Nitel Araştırma Yöntemleri**, 3. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2017, s. 101.

birlikte gözlem yönteminin kullanılmasıyla veriler toplanmıştır. Görüşmeler kapsamında toplanan verilerin etik değerler çerçevesinde sadece bu çalışma kapsamında kullanılacağı bilgisi hem üst yönetime hem de görüşmeye dâhil olan çalışanlara aktarılmıştır.

3.6. VERİLERİN ANALİZ EDİLMESİ

Bu araştırma için belirlenen örneklemden elde edilen verilerin analizine geçmeden hemen önce görüşme esnasında yapılan ses kayıtları metne dökülmüştür. Metne dökülen kayıtlar departman bazında ayrılmış ve bu departmanlarda görüşülen çalışanların isminin gizli kalması adına kodlama işlemi gerçekleştirilmiştir. Üst yönetim ile görüşülen çalışanlar; E1, E2 ve K1, iş geliştirme departmanı ile görüşülen çalışan K2, satınalma departmanı ile görüşülen çalışanlar K3 ve E6, çözüm masası ile görüşülen çalışan K4, finans ve muhasebe departmanı ile görüşülen çalışanlar K5 ve E5, yatırımcı ilişkileri ve denetim departmanı ile görüşülen çalışan E3, reklam ve ajans departmanı ile görüşülen çalışan E4 ve mimarlık departmanı ile görüşülen çalışan K6 olarak kodlanmıştır. Kodlama işleminin de yapılmasının ardından ses kayıtları görüşme esnasında alınan notlar ile birlikte metne dökülmüş ve analize hazır hale getirilmiştir.

Araştırma kapsamında elde edilen nitel veriler betimsel analiz yönteminin kullanılmasıyla analiz edilmiştir. Betimsel analiz yöntemine göre toplanan veriler daha önceden belirlenen temalara göre özetlenir, yorumlanır ve araştırma sorularının ortaya koyduğu temalara göre organize edilir. Bununla birlikte veriler görüşme ve gözlem aşamalarında kullanılan sorular veya boyutların dikkate alınmasıyla da okuyucuya aktarılabilir. Betimsel analiz yönteminde görüşme yapılan veya gözlenen kişilerin görüşlerinin çarpıcı bir şekilde aktarılması amaçlandığından doğrudan alıntılara mümkün olduğunca yer verilir. Yöntemin esas amacını da araştırma kapsamında elde edilen bulguların düzenlenmiş ve yorumlanmış bir şekilde okuyucuya sunulması oluşturmaktadır³⁰⁹.

³⁰⁹ Yıldırım ve Şimşek, s. 159.

3.7. BULGULAR

Araştırma; ele alınan işletmenin kurumsallaşması, kurumsal yönetim anlayışına sahip olması ve geleceğe daha emin adımlarla ilerlemesi, bu çalışmanın en önemli amacını oluşturmaktadır. Görüşmeler kurumsallaşma yolunda atılacak adımların tespit edilmesi ve bu bağlamda çalışanların yaşadığı sıkıntıların neler olduğunu tespit etmek ve bu sorunları nasıl en aza indirgeyebiliriz? sorusundan yola çıkarak gerçekleştirilmiştir. 20.12.2017 tarihinde ilk olarak üst yönetim ile başlayan görüşmeler, çalışmaya konu olan işletmenin departman yöneticileriyle devam etmiş ve 12.06.2018 tarihinde son bulmuştur. Görüşmelerin yapıldığı kişiler ve ünvanları, görüşme yapılan tarih ve saatlerine ilişkin genel bilgiler bir tablo yardımı ile özetlenmiştir.

Tablo 4:Görüşme Yapılan Departmanlar ve Çalışanlarına İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler

Görüşme Yapılan Departman	Görüşülen Kişi	Cinsiyet	Görüşme Tarihi	Görüşme Saati	Pozisyon
Üst Yönetim	E1	Erkek	20.12.2017	09:00	Genel Müdür Yardımcısı
Üst Yönetim	K1	Kadın	27.12.2017	15:00	Proje Müdürü
Üst Yönetim	E2	Erkek	27.12.2017	16:00	Muhasebe Müdürü
İş Geliştirme Departmanı	K2	Kadın	19.02.2018 17.05.2018 12.06.2018	16:00 17:40 15:30	İş Geliştirme Sorumlusu
Satınalma Departmanı	K3	Kadın	27.02.2018 16.03.2018 27.03.2018	10:30 12:30 09:30	Satınalma Sorumlusu
Çözüm Masası	K4	Kadın	27.02.2018 06.04.2018	11:30 14:10	Personel

Finans ve Muhasebe Departmanı	K5	Kadın	30.03.2018 26.04.2018 18.05.2018	15:00 19:05 15:50	Muhasebe Sorumlusu
Yatırımcı İlişkileri ve Denetim Departmanı	E3	Erkek	09.04.2018 19.06.2018	09:45 10:00	Operasyon Sorumlusu
Reklam ve Ajans Departmanı	E4	Erkek	22.05.2018	16:00	Sanat Yönetmeni
Finans ve Muhasebe Departmanı	E5	Erkek	18.05.2018	15:50	Genel Muhasebe Sorumlusu
Satınalma Departmanı	E6	Erkek	27.02.2018	11:00	Depo Sorumlusu
Mimarlık Departmanı	K6	Kadın	30.05.2018 12.06.2018	09:30 17:00	Mimar

Departman sorumluları ile görüşmelere geçmeden önce ön bilgilerin alınması amacıyla ilk olarak üst yönetim ile görüşmeler yapılmıştır. Yapılan bu görüşmelere işletme içerisinde genel müdür yardımcısı olarak görevini yürüten E1 kodlu çalışan, muhasebe müdürü olarak görevini yürüten E2 kodlu çalışan ve proje müdürü olarak görevini yürüten K1 kodlu çalışan katılım göstermiştir. 20.12.2017 tarihinde üst yönetim ile başlayan görüşmelerde en genel hatlarıyla işletmenin bünyesinde işlerin nasıl yürüdüğü, sürecin nasıl işlediği, işletme içerisinde karşılaşılan sorunlar, kurumsallaşmanın ve kurumsal yönetim anlayışının oluşmasını engelleyen etmenlerin neler olduğu üzerinde durulmuştur. Bu bağlamda, “İşletme genelinde gözlemlediğiniz sorun alanları nelerdir?” sorusuna yanıt aranmıştır.

İşletme genelinde gözlemlenen sorun alanları işletmenin genel müdür yardımcısı E1 kodlu çalışan tarafından belirtilmiştir. Genel müdür yardımcısı E1 kodlu çalışan; “Yazılı olmayan akitler mevcut.”, “Yatırımcılar markayı yönetemiyor.”, “Süreçler sistematik ilerlemiyor.”, “İş yükü adil bir şekilde

dağıtılamıyor.”, “Görev ve sorumluluklar açık ve net bir şekilde belirtilmiyor.”, “Birbiriyle çatışan işler çok fazla.”, “İşletme sosyalleşme alanı olarak görülüyor.”, “Süreçler sağlıklı bir şekilde planlanmıyor.”, “İşletmede önemli olan bir konu çözüm ortağı ya da tecrübesi olmayan bireyler tarafından ele alınıyor ve bu bireyler stratejilere dâhil ediliyor.”, “Toplantı yönetimi yok.”, “Şirket kuralları ve stratejileri yok.”, “İş gücü devir hızı yüksek.” “Sorumluluklar herhangi bir ön hazırlık yapılmadan çalışana direkt olarak veriliyor.”, diyerek işletmede gözlemlenen sorunları aktarmıştır.

İşletme genelinde gözlemlenen sorun alanları genel müdür yardımcısı E1 kodlu çalışanın ardından proje müdürü K1 kodlu çalışan tarafından da aktarılmıştır. Proje müdürü K1 kodlu çalışan; *“Yarına dair planlar yok.”, “Karar mekanizması yavaş ilerliyor.”, “Rol ve yetki çatışmaları mevcut. Ve bu çatışmaların olması işleri aksatmakta.”, “Burada çalışan herkes çok genç ve çalışanların bu yüzden deneyimleri konusunda eksikleri var.”, “Çalışanların iş yükü fazla. Bu durumun ileride ciddi sorunlara yol açabilir.”, “Çalışan nerede olduğunu bilmediği gibi inisiyatif de kullanamıyor olması işletmede yeteneklerin açığa çıkmasını engelliyor.”, “Çalışanlar iş ve görev tanımlarının net olmamasından dolayı mutsuz.”* diyerek gözlemlemiş olduğu sorun alanlarını aktarmıştır.

İşletme genelinde gözlemlenen sorun alanları muhasebe müdürü E2 kodlu çalışana da sorulmuştur. Bu bağlamda muhasebe müdürü E2 kodlu çalışanın; *“Rol çatışmaları mevcut.”, “Yetki ve sorumluluk devri tam gerçekleşmiyor.”, “Görev tanımları yok.”, “Yöneticiler sorumluluk almıyor.”, “Her şey günlük gerçekleşiyor, hiçbir şeyin altyapısı yok, ilişkiler karmakarışık.”* bu söylemleri ile İK uygulamalarının eksik olduğu ortaya çıkmaktadır. Ayrıca muhasebe müdürü E2 kodlu çalışanın bu soruya, *“İşe göre değil de kişiye göre ücret veriliyor, ücret artışlarında sistematik bir düzen yok.”* diyerek yanıt vermesiyle birlikte çalışanların iş doyumlarının aldıkları ücretle doğru orantılı olmadığı çıkarımı yapılabilir.

Üst yönetim ile yapılan ön görüşme olarak nitelendirebileceğimiz bu üç görüşmenin ardından işletme genelinde gözlemlenen sorun alanları genel hatlarıyla ortaya çıkmıştır. Üst yönetim ile gerçekleşen bu üç görüşme sonrasında iş yükünün çok fazla olması, görev ve sorumlulukların açık ve net olmaması ile rol ve yetki çatışmalarının olması en çok vurgulanan sorun alanları olarak tespit edilmiştir. Üst

yönetim ile yapılan bu görüşmeler sonrasında; iş geliştirme, satınalma, çözüm masası, finans ve muhasebe, yatırımcı ilişkileri ve denetim, reklam-ajans ve mimarlık departmanları ile görüşmelere geçilmiştir. Departmanlar hakkında bilgi sahibi olmak, departmanın yürüttüğü işlere ilişkin detayları öğrenmek ve işletme içerisinde sorun alanlarını tespit etmek üzere gerçekleşen bu görüşmelerde departman sorumlularına bir takım sorular yöneltilmiştir. Bu sorular ve yanıtlarına ilişkin tüm detaylar aşağıdaki gibidir.

SORU 1: Şu Anki İşinizden Bahseder Misiniz?

İş Geliştirme Departmanı

İş geliştirme sorumlusu K2 kodlu çalışan; *“Bu departmanda franchise, ofis ve şubelerle ilgili görüşmeler yapıyoruz. Aslında sahada da yapmamız gereken çalışmalar var.”* diyerek yanıtlamıştır.

Satınalma Departmanı

Satınalma sorumlusu K3 kodlu çalışan; *“...Ürünlerin çeşitliliğini bulup, en kaliteliyi en uygunu nasıl alabilirimi deneyerek bulmak, tedarikçi firmalar ile alım şartlarını iyileştirmek”. “7 aydır burada çalışmaktayım. İş deneyimim var, sektöre yabancı değilim ve firmaları tanıyorum”* diyerek yanıtlamıştır.

Çözüm Masası

Çözüm masası personeli K4 kodlu çalışan; *“Bütün bayilerin sorunlarını, taleplerini dinleyip, çözümlemekle mükellefim. Yani onlar ajanstan iş istiyorlar görsel bir çalışma. O talepleri bana geliyor. Mimari departmanla ilgili bir çalışmalar oluyor. O bana geliyor. Muhasebe ile ilgili. Yani buradaki bütün departmanlarla bayiler arasındaki köprüyüm aslında.”* diyerek yanıtlamıştır.

Finans ve Muhasebe Departmanı

Muhasebe sorumlusu K5 kodlu çalışan; *“Finansman kısmında süreçleri ben yönetiyorum. Ekibimizde genel muhasebe ve ön muhasebe süreçlerini yöneten 2 kişi daha var.”* diyerek yanıtlamıştır.

Yatırımcı İlişkileri ve Denetim Departmanı

Operasyon sorumlusu E3 kodlu çalışan bu soruyu; *“Departman olarak şube açılışları gerçekleşmeden eksiklikleri kontrol ediyoruz. Ardından bu eksikliklerin en kısa sürede giderilmesini sağlıyoruz. Son aşama olarak yeni açılan bu şubelere eğitim veriyoruz. Şubenin kuruluşu, düzeni, personel alımı, açılışlar, eğitimler, sunumlar ve menü reçetelerini hazırlamakla sorumluyuz.”* diyerek yanıtlamıştır.

Reklam ve Ajans Departmanı

Departmanın sanat yönetmeni E4 kodlu çalışan bu soruyu; *“Yıllık takvime bağlı olarak menünün baskıya hazırlanması, magazinlerin hazırlanması, dış markalarda ve kurum içi sunumlarda alternatifli logolarla sunum yapılması ve kurumsal kimlik yaratılması ile ilgili faaliyetler departmanımız tarafından yürütülüyor.”* diyerek yanıtlamıştır.

Mimarlık Departmanı

Departmanın mimarı K6 kodlu çalışan bu soruyu; *“Müşteri ile daha çok iletişim halinde olan çalışanımız daha çok uygulama kısmında yani sahada yer alıyor. Modelleme ve tasarım kısmında süreçler burada, iki kişi tarafından yürütülüyor. Teklifler ilk aşama olarak bir kişi tarafından toplanıyor. Çalıştığımız belli firmalar var. Röleve alımı yapıyoruz. Dışarıdan gelen projelerde ise hep beraber tasarım hazırlıyoruz.”* diyerek yanıtlamıştır.

İşletme içerisinde yürütülen işlere hâkim olmak amacıyla departman sorumlularına ilk olarak *“Şu anki işinizden bahseder misiniz?”* sorusu yöneltilmiştir.

Verilen yanıtlar doğrultusunda departmanların görev ve sorumluluk alanları ile işleyiş hakkında gerekli olan bilgilere ulaşılmıştır.

SORU 2: Kime Bağlı Olarak Çalışıyorsunuz?

İş Geliştirme Departmanı

İş geliştirme sorumlusu K2 kodlu çalışan; *“Bulunduğumuz departman bir birim ya da bir kişiye bağlı değil.”*

Satınalma Departmanı

Satınalma sorumlusu K3 kodlu çalışan; *“Satınalma departmanı olarak bir müdüre bağlı olarak çalışmaktayız.”*

Çözüm Masası

Çözüm masası personeli K4 kodlu çalışanın *“Bilmiyorum. Yani üst yönetim gibi. Daha çok genel müdür yardımcısı ile iletişim halindeyim.”* söylemiyle aslında bağlı olduğu kişinin kim olduğu konusunda bir netlik olmadığı anlaşılmaktadır.

Finans ve Muhasebe Departmanı

Muhasebe sorumlusu K5 kodlu çalışan; *“Bir müdüre bağlı olarak çalışmaktayız.”*

Yatırımcı İlişkileri ve Denetim Departmanı

Operasyon sorumlusu E3 kodlu çalışan; *“genel müdür yardımcısına bağlıyız.”*

Reklam ve Ajans Departmanı

Departmanın sanat yönetmeni E4 kodlu çalışan; *“Departman olarak üst yönetime bağlı gibi gözükmemize rağmen işleyiş ve iş olarak bağımsız bir departman olduğumuzu söyleyebilirim.”*

Mimarlık Departmanı

Departmanın mimarı K6 kodlu çalışan; *“Süreç, üst yönetim tarafından koordine ediliyor.”*

Departman sorumlularına yöneltilen bu soruya verilen yanıtlar doğrultusunda iş geliştirme departmanının bağlı olduğu bir yönetici ya da amirinin olmadığı, çözüm masası departmanının bağlı olduğu yöneticisini bilmediği, satınalma, finans ve muhasebe, operasyon ile mimarlık departmanlarının ise bağlı oldukları yöneticilerinin bulunduğu ortaya çıkmıştır. Reklam ve ajans departmanı ise üst yönetime bağlı olduklarını ama işleyiş olarak bağımsız bir departman olduklarını vurgulamıştır. Kime Bağlı Olarak Çalışıyorsunuz? sorusuna verilen tüm yanıtlar işletmenin hiyerarşik anlamda problemler yaşadığını göstermektedir.

SORU 3: Ekibinizde ya da Departmanınızda Kaç Kişi Var?

İş Geliştirme Departmanı

İş geliştirme sorumlusu K2 kodlu çalışan; *“Departmanda 2 kişiyiz.”*

Satınalma Departmanı

Satınalma sorumlusu K3 kodlu çalışan; *“4 kişiyiz. Kuru depoda süreçler iki kişi donuk depoda ise süreçler bir kişi tarafından yürütülmektedir.”*

Çözüm Masası

Çözüm masası personeli K4 kodlu çalışan; *“Önceden bir arkadaşımız daha çözüm masasında vardı. O ayrıldı. Şu anda tek başıma çalışıyorum.”*

Finans ve Muhasebe Departmanı

Muhasebe sorumlusu K5 kodlu çalışan; *“Bu departmanda süreçler 3 kişi tarafından yönetiliyor.”*

Yatırımcı İlişkileri ve Denetim Departmanı

Operasyon sorumlusu E3 kodlu çalışan; *“Operasyon süreci dört kişi tarafından yürütülüyor.”*

Reklam ve Ajans Departmanı

Departmanın sanat yönetmeni E4 kodlu çalışan; *“Yarı departman yarı ajans mantığı ile çalışmalarımız bu departmanda ben dahil 4 kişi tarafından yürütülmekte.”*

Mimarlık Departmanı

Departmanın mimarı K6 kodlu çalışan; *“Tasarım kısmında iki uygulama kısmında bir olmak üzere toplamda üç kişiyiz.”*

“Ekibinizde ya da departmanınızda kaç kişi var?” sorusu departman sorumlularına yöneltilmiş ve yanıtlar alınmıştır. Buna göre departmanlarda çalışan sayısının yetersiz olduğu gözlemlenmiştir.

SORU 4: Üst Yönetime Raporlama Yapılıyor Mu?

“Üst yönetime raporlama yapılıyor mu?” sorusunu iş geliştirme, finans ve muhasebe, operasyon, reklam ve ajans ile mimarlık departmanları *“Hayır.”* cevabını vererek yanıtlamışlardır. Satınalma departmanında satınalma sorumlusu olarak görevini yürüten K3 kodlu çalışan bu soruyu *“Raporlama yapmıyoruz, rapor anlamında değil belki ama kendime oluşturduğum tablolarım var. Bunu zaman zaman üst yönetime iletiyorum.”* Ayrıca görüşmenin devamında bu çalışan, *“Kullanılan Netsis programından rutin bir şekilde tonaj ve fiyat konusunda raporlama alınabilir ve böylelikle işletme performansının rahatlıkla görülebilme şansı elde edilir.”* diyerek satınalma departmanı için raporlamanın önemini ayrıca vurgulamıştır. Çözüm masası personeli K4 kodlu çalışan ise *“Düzenli olarak hazırladığım rapor yok. Talebe göre raporu hazırlıyorum.”* diyerek bu soruyu yanıtlamıştır.

Sorulara verilen yanıtların ardından bazı departmanlarda raporlamanın talebe göre ve zaman zaman yapıldığı bazı departmanlarda ise hiç yapılmadığı ortaya çıkmıştır. Satınalma departmanında satınalma sorumlusu olarak görevini yürüten K4 kodlu çalışanın vurguladığı gibi raporlama işletme için kritik bilgileri görünür kılmaktadır. Bu sebeple ister iş geliştirme ister satınalma departmanı olsun üst yönetimin işleyiş hakkında bilgi sahibi olması için raporlamanın rutin bir şekilde alınmasının gerekliliği ve önemi görüşmelere yansımıştır.

SORU 5: Değişmesini İstedığınız Süreçler Nelerdir?

İş Geliştirme Departmanı

Bu soruyu, *“Bağlı olacağımız direktörün mutlaka olmasını isterdim. Gerçekten inisiyatif sahibi olmasına, belli plan, bütçe ve hedefler içerisinde organize olup belli aralıklarla süreçler ile ilgili olarak bilgi paylaşımında bulunabilmesini isterdim.”* *“Bulunduğumuz departmanın bir birim ya da bir kişiye bağlı olması ve bu birim ya da kişinin bizi geliştirecek nitelikte direktif vermesi mevcut olan sorunların çözümüne yardımcı olabilir.”* diyerek yanıtlayan iş geliştirme sorumlusu K2 kodlu çalışanın, departman içerisinde hiyerarşik anlamda bir değişim istediği ortaya

çıkmiştir. İş geliştirme sorumlusu K2 kodlu çalışanın vermiş olduğu yanıt ve öneri doğrultusunda kimseye bağlı olmadan süreci yöneten departman çalışanlarının bu durumdan oldukça rahatsız olduğu kanısına varılmıştır.

Satınalma Departmanı

Bu soruyu cevaplamadan önce satınalma sorumlusu K3 kodlu çalışan; *“Satınalma departmanında alış fiyatı belirlenir, fiyat anlaşması yapılır ve en son olarak da mal kabulü gerçekleşir.”* diyerek satınalma departmanında işleyen süreci anımsatmıştır. Ardından *“Fatura ve irsaliyelerin kesimi satınalma departmanının sorumluluğunda olmamalıdır. Fatura keserken fiyat iyileştirmeleri üzerine yoğunlaşmam.”* diyerek fatura ve irsaliye kesiminin satınalma departmanından finans ve muhasebe departmanına alınmasının daha doğru olacağını öne sürmüştür. Bu durum hakkında finans ve muhasebe departmanı çalışanlarının da görüşlerini almak üzere satınalma sorumlusu K3 kodlu çalışana bilgi aktarılmıştır.

“Satınalma departmanında donuk ve kuru olmak üzere iki depo bulunmaktadır. Kuru depoda süreçler iki kişi tarafından yürütülmekte donuk depoda ise süreçler bir kişi tarafından yürütülmektedir. Donuk depoda süreçleri bir kişinin yürütüyor olması iş sağlığı ve güvenliği anlamında oldukça risklidir ve bu durumun mümkün olan en kısa sürede değişmesi gerekiyor”. “Bir kişinin daha oraya sabit birbirlerini kontrol edebilecek en azından bir kişi olması gerekiyor.” diyerek donuk depoda süreci yöneten çalışanın sevkiyat günlerinde tek başına olmaması için bir değişikliğin yapılması görüşmede satınalma sorumlusu K3 kodlu çalışanın söylemleri sonucunda ortaya çıkmıştır.

Genel olarak satınalma departmanı fatura ve irsaliye kesim sürecinin satınalma departmanından alınıp, finans ve muhasebe departmanına geçmesi ve iş sağlığı ve güvenliği açısından bir kişinin daha donuk depoya entegre edilmesi ile ilgili bir değişim istemekte olduğu sonucuna varılmaktadır.

Çözüm Masası

“Sevkiyat da var. Satın almayı da ben topluyorum. Donuk ve kuru ürünleri topluyorum. Bayilerden gelen siparişleri. Onları da depolara yönlendiriyorum. Çıkışının yapılmasını sağlıyorum. Onun koordinasyonunu da aynı zamanda sağlıyorum.” diyerek yanıtlayan çözüm masası personeli K4 kodlu çalışanın iş yükünün oldukça fazla olduğu sonucuna ulaşılmış ve bu durumun değişmesi gerektiği görüşmede ortaya çıkmıştır.

“Telefon ile süreçleri yönetmekten ziyade daha somut ortamlarda bulunabilirim. Daha yararlı olur. Bayilere de gereken ilgi gösterilmiş olur.” diyerek ofisten yürüttüğü süreç ile ilgili olarak bir değişim istediğini bu değişimin de bayilerle sağlıklı diyalogların kurulmasını beraberinde getireceği, çözüm masası personeli K4 kodlu çalışanın söylemleri neticesinde ortaya çıkmaktadır.

“Satınalma departmanının bana hangi ürünü sevkettiği ile ilgili bilgi vermesi gerekir. Ama bu konuda sıkıntılar var. Özellikle menü geçişlerinin olduğu dönemlerde satınalma departmanı yoğunluktan dolayı çalışma düzenlerini planlayamıyorlar. Bu durumdan olumsuz etkileniyorum.” diyen çözüm masası personeli K4 kodlu çalışanın satınalma ile koordineli ilerlemeyen süreç hakkında da bir değişiklik istediği sonucuna varılmıştır.

Özet olarak çözüm masası departmanında çözüm masası personeli K4 kodlu çalışanın söylemleri doğrultusunda iş yükünün oldukça yoğun olduğu ortaya çıkmış ve bu durumun değişmesi gerektiği sonucuna varılmıştır. Çözüm masası personeli K4 kodlu çalışan bu soruya ilişkin olarak satınalma departmanının çalışma düzenlerini planlayamadığını vurgulamış, kendisinin bu durumdan olumsuz etkilendiğini ve bu durumun değişmesi gerektiğini öne sürmüştür. Çözüm masası personeli K4 kodlu çalışanın satınalma departmanı için söylemiş olduğu *“çalışma düzenlerini planlayamamaları”* aslında sadece satınalma departmanı için değil, tüm departmanlar için geçerli bir sorun alanını teşkil etmektedir. Bilinmelidir ki, çalışma düzenini planlayamayan her bir departman diğer departmanların iş yükünü arttıracaktır. Dolayısıyla çözüm masası personeli K4 kodlu çalışanın söylemi doğrultusunda iş yükünün artmaması adına çalışma düzeni ile ilgili süreçte değişiklik yapılması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte bayilerle birebir görüşme

fırsatı elde edebilmek, bayilerle iletişimi kuvvetlendirebilmek ve talepleri daha doğru bir şekilde karşılamak amacıyla ofiste yürütülen işlerin zaman zaman sahaya taşınmasının da etkili olacağı sonucuna varılmaktadır.

Finans ve Muhasebe Departmanı

“Finans ve muhasebe departmanı yetkisiz, onaysız çalışmaz. Müdürlü/müdürsüz var olan işleri yürütüyoruz ama onaysız işlem yapmak istemiyoruz.” “İş yükü anlamında sorumluluk değil de yönetmek, yönlendirmek, yetkilendirmek anlamında kurumu çok daha iyi tanıyanların sorumluluk alması gerekiyor.”, “Depodan çıkacak ürünlerin riskini muhasebe almamalıdır.” diyen muhasebe sorumlusu K5 kodlu çalışanın, onay alınması noktasında belli bir sistem dâhilinde gitmeyen süreç ile ilgili değişimi istediği söylenebilir. Buna ek olarak satınalma departmanına ait bir sorumluluk olan irsaliye kesiminin kendilerinde olmaması gerektiğini ileri sürmüş ve irsaliye kesimi ile ilgili bu hususun değişmesi gerekliliğini öne sürmüştür. İrsaliye kesiminin satınalma departmanında olmasının iş yüklerini de azaltacağı görüşmede muhasebe sorumlusu K5 kodlu çalışan tarafından vurgulanmıştır.

Bu soru finans ve muhasebe departmanına genel muhasebe anlamında dışarıdan destek veren genel muhasebe sorumlusu E5 kodlu çalışana da sorulmuştur. *“Departman olarak çalışan sayımız yeterli. Burada gayet ciddi ve özverili bir çalışma mevcut. Bu yüzden başka bir kişinin alınmasına gerek yok. Ama departman içinde sorunların en önemlisi iş yükümüzün çok fazla olmasıdır. Dikkat gerektiren bir iş olan muhasebenin iş yükü ortadan kaldırılmalıdır.”, “Muhasebe departmanında sadece muhasebe ile ilgilenilmelidir, departman çalışanları iş tanımları dışında diğer işlerle ilgilenmek zorunda kalmamalıdır, işler sürekli ve planlı bir şekilde yürütülmelidir.”* diyen genel muhasebe sorumlusu E5 kodlu çalışanın bu söyleminden yola çıkarak departmanın görev ve sorumlulukları dışında işlerle de ilgilendiği sonucuna varılmış ve bu konu ile ilgili bir değişimin olmasının gerekliliği sonucuna varılmıştır. Bu değişimin net bir iş tanımı ile mümkün olacağı tespit edilmiştir.

Yatırımcı İlişkileri ve Denetim Departmanı

“Ofiste evrak işleri ile çok fazla uğraştığımız için sahada istediğimiz gibi aktif olamıyoruz. Departmanda sayıca aslında eksikiz” Söz konusu durumun düzeltilmesi için operasyon sorumlusu E3 kodlu çalışan: *“Ofise yeni bir çalışan entegre edilebilir. Eğer böyle bir çalışan olursa sahada yapılanların rapor edebilmesi ve tüm evrak işleri bu çalışan tarafından sağlanır. Biz de sahada daha aktif oluruz”* demiştir. Operasyon sorumlusu E3 kodlu çalışanın bu söyleminden yola çıkarak departmanda çalışan sayısının yetersiz olduğu ve sahada daha aktif olabilmeleri açısından bu hususun değişmesinin gerekliliği ortaya çıkmıştır.

Reklam ve Ajans Departmanı

“En planlı ve en kurumsal çalışan departmanız. Planlı bir şekilde ilerleyebilmemizin aksamaması için menüler ile ilgili bilgilerin bize önceden gelmesi gerekir.”, *“Menüler ile ilgili bilgi eksikliğinden kaynaklı süreçler plansız ilerliyor. Buna rağmen bugüne kadar yetişmeyen hiçbir iş olmadı. İşleri verilen zamanda bitirebilmek için ne yazık ki tasarımdan ödün vermek zorunda kaldık.”*, *“Diğer departmanlardan başlayan süreçlerin sağlıklı bir şekilde ilerleyip, reklam ve ajans departmanına gelmesi gerekir.”* Sanat yönetmeni E4 kodlu çalışanın söylemlerinden yola çıkarak diğer departmanlardan kaynaklı olarak plansız ilerleyen süreçlerde olabildiğince planlı ilerlemek için çaba harcayan bir departman oldukları söylenebilir. Bu durumda departmanın sağlıklı ilerleyen süreçlerin iyileştirilmesini istedikleri sonucuna ulaşılmaktadır.

“Menü geçişleri ve şube talepleri ile ilgili konularda sıkıntı yaşıyoruz.”, *“Havada kalan işler, departmanlar arası iletişimsizlik, diğer departman çalışanlarının üzerine düşenleri yapmaması, menü ile ilgili süreçlerin çok ağır ilerlemesi, menünün revize edildiği zamanlarda içerik ile ilgili bilgi aktarımının yapılmaması, onayların yazılı alınmaması.”*, sanat yönetmeni E4 kodlu çalışan tarafından işletme geneline yayılan sorun alanları olarak görüşmede ortaya çıktı. *“Bu sorunlar iş yükü ve iş kaybını beraberinde getiriyor.”* demesi ile birlikte işletmede değişmesi gereken hususlar olarak değerlendirildi.

Mimarlık Departmanı

Departmanın mimarı K6 kodlu çalışan, “*Mimarlık departmanında %80, %90 zihinsel emek harcıyoruz. Bu departman için sayımız yeterli değil.*” diyerek sayıca yetersiz olduklarını aktarmış ve bu durumun değişmesi gerektiği sonucuna varılmıştır.

“Değişmesini İstedğiniz Süreçler Nelerdir?” sorusu tüm departman sorumluları tarafından yanıtlanmıştır. Bu soruda tüm departman sorumlularının verdiği yanıtlar doğrultusunda iş yükünde meydana gelen artış, departmanlarda çalışan sayısının eksik olması ve departmanlar arası sorumlulukların iç içe geçiyor olması, değişmesi gereken ortak süreçler olarak tespit edilmiştir.

SORU 6: Görev ve Sorumluluklarınızın Net Olması Sizi Mutlu Eder Miydi?

İş Geliştirme Departmanı

İş geliştirme sorumlusu K2 kodlu çalışan: “*Departmanımıza özgü iş yükü anlamında çok büyük sıkıntılar yaşamıyoruz ama görev ve sorumluluklarımızın net olmasını isterdim.*”

Satınalma Departmanı

Kurumsal yönetim anlayışının hâkim olduğu bir işletmeden gelen satınalma sorumlusu K3 kodlu çalışan; “*Satınalma departmanı çalışanları olarak iş tanımlarımız yok, görev ve sorumluluklarımızın dağılımında belirsizlikler hâkim ve işler birlikte yürüyor.*”, “*Ben kurumsaldan da geldiğim için belki ona alışık olduğumuz için, olması gereken de o olduğu için, silsile şeklinde gitmesi gerekir. Organizasyon şemasında da mutlaka belirli bir hiyerarşi olması gerekiyor.*” diyerek yanıtlamıştır.

“Görev ve Sorumluluklarınızın Net Olması Sizi Mutlu Eder Miydi?” sorusu satınalma departmanında kuru depoda süreçleri yöneten depo sorumlusu E6 kodlu çalışana da sorulmuştur. Depo sorumlusu E6 kodlu çalışan; “*İşimi sevmesem, burayı*

sevmesem, üst yönetim ile benim veya amirlerimle hiçbir sıkıntım yok. Bana çok iyi davranıyorlar. Ama burada iş yüküm çok fazla” diyerek yanıtlamıştır. “Görev ve Sorumluluklarınızın Net Olması Sizi Mutlu Eder Miydi?” sorusuna satınalma sorumlusu K3 ve depo sorumlusu E6 kodlu her iki çalışan tarafından verilen yanıtlar doğrultusunda iş yüklerinin çok fazla olduğu ortaya çıkmış, görev ve sorumluluklarında ise net bir ayrımı istedikleri sonucuna varılmıştır.

Çözüm Masası

“Görev ve Sorumluluklarınızın Net Olması Sizi Mutlu Eder Miydi?” sorusu için “Kendi yapılanmanız adına bir netlik oluşturulursa; kişilerin rolleri ve yetkileri belirli olursa” şeklinde devam eden cümle çözüm masası personeli K4 kodlu çalışana iletilmiş ve bu cümle *“Daha sağlıklı olur.”* diyerek çözüm masası personeli K4 kodlu çalışan tarafından tamamlanmıştır. Böylece görev ve sorumlulukların net bir ayrımını çözüm masası personeli K4 kodlu çalışanın da istediği sonucuna varılmıştır.

Finans ve Muhasebe Departmanı

“Sorunların baş gösterdiği durumlarda müdür değil de gizli müdür olarak ben çağrılıyorum” diyen muhasebe sorumlusu K5 kodlu çalışanın cümlesiyle aslında hiyerarşik anlamda ciddi problemlerin olduğu, departmanlar arası görevlerin net olmadığı ve bu yüzden de çalışanların görev ve sorumluluğu dışındaki işleri de yapmakta olduğu ortaya çıkmıştır. Ve bu çıkarımı muhasebe sorumlusu K5 kodlu çalışan, *“Departmanda genel anlamda kendi görev ve sorumluluklarımız dışında işlerle ilgileniyoruz ve ben sözleşme anlaşmasını da yapmak zorunda değilim.”*, *“İrsaliye kesmek görevlerimiz arasında değil. Ama zaman zaman irsaliyeler bizim tarafımızdan kesiliyor. Kimsenin iş tanımları net değil. Departman olarak görev dışı işlerle uğraşıyoruz ve bu durum iş yükümüzün artmasına neden oluyor. Ön muhasebe sorumlumuza artı olarak bir şey öğretemiyorum. Departman olarak işten kaçmıyoruz ancak sorumluluğumuz dışındaki işleri sorumluluk olarak almak istemiyoruz.”* diyerek doğruladı.

Yatırımcı İlişkileri ve Denetim Departmanı

Şubelerin denetimini gerçekleştiren hassas ve kritik bir öneme sahip olan bu departman için operasyon sorumlusu E3 kodlu çalışan bu soruyu; *“Operasyon departmanı olarak diğer departmanların görev ve sorumluluklarını kısmen de olsa alıyoruz.”* diyerek yanıtlamıştır. Operasyon sorumlusu E3 kodlu çalışanın vermiş olduğu yanıt kapsamında yatırımcı ilişkileri ve denetim departman çalışanlarının da görev ve sorumluluklarının net bir ayrıma tabi tutulmasının gerekliliği ortaya çıkmıştır. Ayrıca görev ve sorumluluklarının dışına çıkmamaları konusunda net bir tavır sergilemeleri gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Reklam ve Ajans Departmanı

Departmanın sanat yönetmeni E4 kodlu çalışan; *“Evet. Sorumluluğumuz olmayan işleri de aldığımız zamanlar var.”*, *“Olası içeriklerin bizim tarafımızdan hazırlanması sonucunda iş yükümüz artıyor.”*

Mimarlık Departmanı

“Satış anına kadar karşılaşılabilecek problemle iş geliştirme departmanı, proje aşamasında karşılaşılabilecek problemler ise mimarlık departmanı tarafından çözülmelidir.”, diyen departman mimarı K6 kodlu çalışanın söylemiyle görev ve sorumluluklar anlamında bir netlik olmadığı ve bu durumdan dolayı da iş geliştirme ve mimarlık departmanı arasında zaman zaman sıkıntıların yaşandığı ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte departman mimarı K6 kodlu çalışanın kendisi ve departmanı için görev ve sorumluluklar anlamında net bir ayrımı istediği sonucuna varılmıştır.

“Görev ve Sorumluluklarınızın Net Olması Sizi Mutlu Eder Miydi?” sorusuna verilen yanıtlar doğrultusunda tüm departman sorumlularının görev ve sorumluluklarında net bir ayrımı istedikleri görülmektedir. Verilen yanıtlarda en çok vurgulanan nokta ise “iş yükü” dür. İş yükü anlamında tüm çalışanların problemleri olduğu söylenebilir. Sonuç olarak görev ve sorumluluklarda netliğin olmaması

sadece bir departmanı değil tüm departmanları etkilemektedir. Böyle bir durum işletmede genel olarak çatışma ortamının oluşmasına sebep olmakta ve kurumsal yönetim anlayışını engellemektedir.

SORU 7: İşletmenin Genelinde Gözlemlediğiniz Sorunlar Nelerdir?

İş Geliştirme Departmanı

İş geliştirme sorumlusu K2 kodlu çalışan bu soruya; *“İşler hiçbir şekilde çözüme kavuşmuyor, toplantı yönetimi yok, günü kurtarmaktan yarını görme gibi bir durum söz konusu değil, yapılan projelere değer verilmiyor, kariyer gelişimi yok, iş güvencesizliği oldukça fazla.”* diyerek yanıt vermiştir. İş geliştirme sorumlusu K2 kodlu çalışan verdiği yanıtı ek olarak; *“Burası olması gereken yerde değil. Bu süreçlerle alakalı, süreçlerin sağlıklı yürütülemiyor olmasından kaynaklı.”* diyerek işletmede sağlıklı ilerleyen süreçlere atıfta bulunmuştur. İş geliştirme sorumlusu K2 kodlu çalışanın söylemlerinden yola çıkarak işletme genelinde hâkim olan tüm bu sorunların süreçleri olumsuz etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Ayrıca iş geliştirme sorumlusu K2 kodlu çalışan; *“İş geliştirme departmanı olarak markayı benimsiyoruz. Ancak, tüm bu sorunlar; süreçlerin yönetimini olumsuz anlamda etkiliyor ve güven ortamını zedeliyor. Aidiyet duygusunun zayıflamasıyla birlikte işi bırakma ile ilgili düşüncelerim dahi oluşuyor.”* diyerek işletme içerisinde gözlemlediği tüm sorunların çalışanlar üzerindeki olumsuz etkileri olduğuna ayrıca değinmiştir.

Satınalma Departmanı

“İş tanımlarımız yok, görev ve sorumluluklarımızın dağılımında belirsizlikler hâkim ve işler birlikte yürüyor.”, “...Ama dedim ya o silsile. O silsile şeklinde gitmesi gereken noktada bazen gitmediğinde tıkanabiliyoruz.”

Satınalma departmanı ile yapılan görüşme doğrultusunda satınalma sorumlusu K3 kodlu çalışanın söylemleri ile birlikte işletme genelinde gözlemlenen sorunlar ortaya çıkmıştır. Özet olarak; iş pozisyonlarının net bir şekilde ifade edilememesi, çalışanların görev ve sorumluluklarında net bir ayrımın olmaması, iş

yükünün fazlalığı, yetki ve hiyerarşik anlamda problemlerinin var olması ve koordinasyonun sağlanamıyor olması genel sorunlar bağlamında ortaya çıkmıştır. Departman çalışanlarının ortaya çıkan bu sorunlardan sıyrılmaları için ise düzensiz ilerleyen süreçlerin değişmesi adına bir sistemin oluşturulmasının gerekliliği sonucuna varılmıştır.

Çözüm Masası

“Biraz tabi iletişim eksikliği de var. Belki çalışanlar arasında hani yönetimle değil de çalışanlar arasında iletişim eksikliği daha fazla aslında.” diyen çözüm masası personeli K4 kodlu çalışan tarafından işletme genelinde çalışanlar arasında iletişim eksikliği, diğer bir ifade ile iletişimle ilgili problemlerin olduğu ortaya çıkmıştır.

“Burada yaptığım iş ile ilgili herhangi bir geribildirim almıyorum. Yapmış olduğum iş ile ilgili olarak iyi veya kötü bir şey söylenmiyor. Beni değerlendiren kimse yok.”, “Hangi ürünün sevk edildiğini satınalma departmanı takip etmiyor. Sevk ettikleri ürünler ile ilgili bilgiler bana gelmiyor ve depoda olan ürünler stokta gözüküyor. Ayrıca satınalma departmanı menü geçişinden dolayı yaşanan yoğunluk nedeniyle çalışma düzenlerini planlayamıyor. Burada menü geçişleri en büyük operasyon. Zaten plansız yürütülen menü geçiş sürecini satınalma departmanının ayrıca önemsemesi gerekir.” Çözüm masası personelinin bu söylemleri neticesinde çalışanların yürütmüş oldukları işlere ilişkin herhangi bir geribildirim almıyor olması ve menü geçişlerinde yaşanan yoğunluğun bazı departmanları olumsuz yönde etkilemesi işletme geneline yayılan sorunlar kapsamında değerlendirilmiştir.

Departmanlarda işlerin herhangi bir plan dâhilinde yürümemesi birçok departmanı olumsuz yönde etkiliyor. Bu durum iş yükü artışı ile beraberinde çalışanlarda strese yol açıyor.” diyerek diğer departmanların özellikle satınalma departmanının iş yükünü çok fazla aldığı, satınalma departmanı ile koordinasyonu tam anlamında sağlayamadıkları ortaya çıkmıştır.

Bayilerle bir problem çıktığında ilk görüşen, iletişimi sağlayan ve bayilerin tamamını tanıyan çözüm masası personeli K4 kodlu çalışana; “Sahada hiç

bulundunuz mu? Onlara kendinizi tanıttınız mı?” sorusu yöneltilmiş ve bu soruyu; *“Hayır. Telefon ve mail dışında tanışmışlığımız yok. Birebirde görüşmüşlüğümüz yok. Ofise gelenler, merkeze gelenler dışında tabi.”* diyerek yanıtlamıştır. Söylemden yola çıkarak problemlerin çözümü noktasında kilit bir departman olarak çözüm masası personeli K4 kodlu çalışanın sadece telefon ve mail ile iletişim kurması, sahada bulunmuyor olması ve bayilerle birebir tanışıklığının olmaması departmanda yaşanan sorun kapsamında değerlendirilmiştir.

Finans ve Muhasebe Departmanı

“İşletmenin Genelinde Gözlemlediğiniz Sorunlar Nelerdir?” sorusuna; *“Müdür sirkülasyonumuz çok fazla, üstü çalışanlar yönetiyor, departmanlar arası iletişim çok zayıf ve iletişim ile ilgili olarak ciddi problemlerimiz var. Çalışanlar olarak görev ve sorumluluklarımızda netlik yok.”* diyerek yanıt veren muhasebe sorumlusu K5 kodlu çalışan tarafından hiyerarşik anlamda ciddi problemler olduğu, iletişim anlamında kopukluk olduğu ve çalışanların iş tanımlarında net bir ayrımın olmadığı işletmede gözlemlenen genel sorunlar bağlamında ortaya çıkmıştır.

Görüşmenin devamında muhasebe sorumlusu K5 kodlu çalışan işletmenin tümüne yayılan sıkıntıları aktarmaya devam etmiştir. Bu bağlamda; *“Düzenli olarak işe geç kalınması, asıl işlere çok fazla özel işlerin karıştırılması, iyi niyetin suistimal edilmesi, işe alımlara dikkat edilmemesi, çalışanların bir önceki işiyle burayı kıyaslaması...”* işletme içerisinde genel sorunlar kapsamında ortaya çıkmıştır. *“Böyle bir durum, asıl işlerin aksamasına, gün içinde yapılamayan işler ile ilgili olarak çoğu zaman fazla mesai yapmak zorunda kalmamıza yol açıyor.”* diyerek tüm bu sorun alanlarının çalışanlar üzerindeki olumsuz etkileri muhasebe sorumlusu K5 kodlu çalışanın söylemleri doğrultusunda ele alınmıştır.

Bu soru da finans ve muhasebe departmanına genel muhasebe anlamında dışarıdan destek veren genel muhasebe sorumlusu E5 kodlu çalışana sorulmuştur. *“Çalışanların büyük çoğunluğu sorumluluk almak istemiyor, departmanlar arası uyum yok denecek kadar az, bir departmanın üzerine düşen görev ve sorumluluklar başka departmanlar tarafından yerine getiriyor, İK süreçleri sağlıklı işliyor, bir sistem yok.”*, *“Departmanlar, üzerine düşen görev ve sorumlulukları yerine*

getirirken bazı noktalarda üst yönetimin müdahil olması otoritenin zedelenmesine, tüm emek ve çabanın boşa gitmesine neden oluyor. Üst yönetimin ani kararlar vermesinin önlenmesi adına yönetim bazı konularda kendisini geriye çekmelidir.” diyen genel muhasebe sorumlusu E5 kodlu çalışan tarafından işletme genelinde gözlemlenen sorun alanları aktarılmıştır.

Yatırımcı İlişkileri ve Denetim Departmanı

“İşletmede gereksiz bir dedikodu mevcut, departmanlar arası iletişimin mail aracılığıyla yürütüldüğü durumlarda iş takip edilemiyor”, diyen operasyon sorumlusu E3 kodlu çalışanın bu söylemiyle iletişim anlamında genel bir sıkıntının olduğu anlaşılmaktadır.

Reklam ve Ajans Departmanı

Sanat yönetmeni E4 kodlu çalışanın bu soruya vermiş olduğu yanıt aşağıdaki gibidir.

“Bu departmanda fikirler ve düşünceler oldukça önemlidir. Ama biz bu departmanda mekanik çalışıyoruz. Bu tarz bir çalışma tasarımların kalitesinde, yaratıcılık ve üretkenlikte bir azalmaya yol açabilir.”, “Onay alma konusunda sıkıntı yaşıyoruz.”, “İşin detayları, işin niteliği ile ilgili yazılı bir bilgi verilmiyor.”, “Burada işler birbiriyle bağlantılı, içerikler bize ilgili departmanlardan mutlaka gelmelidir. Aksi halde çok büyük stres yaratılmış olur.”, “Taleplerin buranın çıkarları doğrultusunda ve kurumsal çizginin dışına çıkmadan karşılanması, dönemsel/ulusal kampanyaların yapılması hem önemli hem de gereklidir. Kurumsal kimliği oturtmak adına amatör işler yapılmamalıdır.”, “Departman çalışanları olarak ajansın yapabildiği her şeyi fazlasıyla yapıyoruz.”, “Buranın çıkarlarına ne uygunsa o yolda devam edilmeli.”

Sanat yönetmeni E4 kodlu çalışanın söylemlerinden yola çıkarak departmanlar arası iletişimde kopukluk olduğu, işlerin ilgili departmandan kendilerine doğru zamanda gelmediği, onay alma sürecinin uzadığı ya da bu sürecin sağlıklı bir şekilde yönetilemediği, sürecin planlanamamasından dolayı işletmede

işlerin aksadığı, işletme genelinde mevcut sorunlar olarak değerlendirilmiştir. Görüşmede tüm bu sorunların yapılan işin kalitesinde düşüş ile kurumsal imajın zedelenmesine yol açacağı belirtilmiştir.

Mimarlık Departmanı

“İşletmenin Genelinde Gözlemlediğiniz Sorunlar Nelerdir?” sorusuna departman mimarı K6 kodlu çalışan; *“Departman olarak seçtiğimiz ürünlerin korunması, takibinin yapılması, bu ürünlerin depoya yerleştirilmesinde sıkıntılar yaşıyoruz. Ve ürünlerin hangi şubeye ne kadar gönderildiğinin bilgisine ulaşamıyoruz. Bu ürünlerin satınalma ve depolanma sürecinde sıkıntılar mevcut.”* diyerek yanıtlamıştır.

“Çalışanlar sürekli şikâyet halinde, iş anlamında bir sınır olması gerektiğini düşünüyorum, iş disiplini olmalıdır.” Departmanın mimarı K6 kodlu çalışan tarafından aktarılan bu söylemler doğrultusunda mimarlık departmanının temin ettiği ürünlerin depolanmasında yaşadığı sıkıntılar departman içi, çalışanların sürekli şikâyet halinde olması ve iş disiplininin düşük olması ise işletme genelinde yaşanan sorunlar olarak değerlendirilmiştir.

Departman sorumlularının “İşletmenin Genelinde Gözlemlediğiniz Sorunlar Nelerdir?” sorusuna vermiş olduğu yanıtlar doğrultusunda işletme genelinde gözlemledikleri ortak sorun alanları tespit edilmiştir. İşletmenin geneline yayılan ortak sorunlar; süreçlerin sağlıklı ve belli bir plan dâhilinde yürütülememesi, yetki ve hiyerarşi anlamında problemlerin olması, görev ve sorumlulukların net olmaması, departmanlar arası iletişim ve koordinasyonun zayıf olması olarak değerlendirilmiştir.

Departman sorumlularına yöneltilen tüm bu sorulara verilen yanıtlar doğrultusunda görüşmelerde; yetki ve hiyerarşi anlamında netliğin olmaması, departman çalışanlarının iş tanımlarının olmaması, çalışanların yetki ve sorumluluk alanlarını bilmemesi ve beraberinde gelen iş yükündeki artış, rol çatışmaları, süreçlerin plansız ve programsız ilerliyor olması ile raporlama sisteminin olmaması en çok vurgulanan hususları oluşturmaktadır. Departman sorumlularından alınan tüm bu bilgilerin esasen İK uygulamalarının eksik olması diğer bir ifadeyle İK

süreçlerinin işletmede sağlıklı yürütülemediğinden kaynaklandığı sonucuna varılmaktadır. İnsan kaynakları uygulamalarındaki eksiklikler ve beraberinde getirdiği problemler söz konusu işletmenin kurumsallaşmasını dolayısıyla kurumsal yönetim anlayışının oluşmasını da engellediği söylenebilir.



SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu çalışma İzmir ilinde yiyecek ve içecek sektöründe faaliyetini sürdüren bir işletmede gerçekleşmiştir. Çalışmaya dâhil olan söz konusu işletmede kurumsal yönetim anlayışının gelişmesine etkisi olan İK uygulamalarının eksik olması araştırmanın problem cümlesini oluşturmuş ve tez çalışması bu problem cümlesinden yola çıkarak hazırlanmıştır. Neticede İK uygulamalarındaki eksikliklerinin kurumsallaşma ve beraberinde getireceği kurumsal yönetim anlayışına etkisi incelenmiştir.

Kurumsal yönetim anlayışının oluşmasını nelerin engellediğini tespit etmek amacıyla çalışmaya dâhil olan işletmenin departman sorumlularına bir takım sorular yöneltilmiştir. Görüşmelerde departman sorumlularının vermiş olduğu yanıtlardan hareketle departmanların bağlı olduğu yöneticilerinin kim olduğu hakkında net bir bilgiye sahip olmaması işletme içerisinde hiyerarşik yapılanmada ciddi problemlerin yaşandığına işaret etmektedir. Böylece hiyerarşik yapılanmada söz konusu olan belirsizliklerin rol ve yetki çatışmalarını beraberinde getirdiği sonucuna varılmıştır. Rol ve yetki çatışmalarının ortadan kaldırılması ise hiyerarşik yapılanmanın sağlıklı bir şekilde oluşturulması ile mümkündür. Bunun için işletmenin net bir organizasyon şemasına ihtiyacı vardır.

Görüşmelerden elde edilen bulgular işletme içerisinde profesyonel anlamda yöneticilerin yeterli olmadığını hatta departman içerisinde çalışan sayısı ve bu çalışanların tecrübelerinin yetersiz olduğunu göstermektedir. İşletme çalışanlarının genel anlamda tecrübe konusundaki eksikliklerini giderebilmesi, kariyer anlamında kendilerini geliştirebilmesi ve inisiyatif alabilmesi için profesyonel yöneticilere ihtiyaç vardır ve bu ihtiyaç mümkün olan en kısa süre içinde giderilmelidir.

Çalışmaya dâhil olan söz konusu işletme iki ortağı bulunan bir işletmedir. İşletmenin ortağı olan bu iki kişi tüm süreçlere müdahil olmak istemektedirler. Bunun için ise tüm departmanlardan kendilerine bir rapor akışının sunulmasını istemektedirler. Rapor akışının üst yönetime sağlanıp sağlanmadığı ile ilgili husus ise departman sorumluları ile görüşmeler sonucunda ortaya çıkmıştır. Neticede çoğu departman sorumluları tarafından raporlamanın önemi belirtilmiş olsa dahi raporlamanın sistemli bir şekilde yapılmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

İşletme genelinde değişmesi istenilen süreçler ile ilgili olarak departman sorumluları; iş yükünün çok fazla olduğunu, hiyerarşik yapılanmadaki belirsizlikleri, bayilerle ilişkilerin çok kuvvetli olmadığını ve onay alma sürecinin yavaş ilerlediğini belirtmişlerdir. Sağlıksız ilerleyen bu süreçlerin mutlaka değişmesi gerektiği görüşmelere yansımış ve bu değişim ile ilgili olarak işletmenin kurumsal yönetim anlayışı çerçevesinde yönetilmesi için kurumsallaşmaya yönelik ciddi adımlar atması gerektiği belirtilmiştir.

Görüşmelerde ulaşılan bir diğer sonuç ise çalışanların görev ve sorumluluklarında net bir ayrımın olmadığıdır. Her ne kadar çalışanlar bu ayrımı isteseler de çalışanların görev ve sorumlulukları diğer departman çalışanlarının görev ve sorumluluklarıyla iç içe geçtiği gözlemlenmiştir. Görev ve sorumlulukların iç içe geçmesinin en önemli nedeni ise söz konusu işletmede iş analizi çalışmasının yapılmamış olmasıdır. İş analizi çalışmasının yapılmamış olması iş tanımlarının olmaması anlamına geldiğinden dolayı bu durum departman sorumluları tarafından en çok vurgulanan hususu oluşturmuştur. İş ve görev tanımlarının olmaması çalışanların görev ve sorumlulukları dışında işlerle uğraşmasına neden olduğu ve iş yükü anlamında çalışanlara geri döndüğü kanısına varılmıştır.

Tez çalışmasının yürütüldüğü bu işletmede işletmenin geneline yayılan sorunlar kapsamında iş güvencesizliğinin fazlalığı, güven ortamının oluşmadığı, günü kurtarmak adına planların yapıldığı, kısa-orta ve uzun vadede herhangi bir planın oluşturulmadığı, aidiyet duygusunun giderek azaldığı tespit edilmiştir. Tespit edilen bir diğer husus ise departmanlar arası iletişimin zayıf olduğudur. Böyle bir durum ise departmanlar arasında sürecin koordineli bir biçimde yürütülmesine engel teşkil ettiğinden iletişim anlamında yaşanan bu sıkıntının ortadan kaldırılmasının önemli olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Görüşmelerde işletmenin ortak sorun alanları; yetki ve sorumluluk çatışması, personel devir hızı, görev dağılımı, inisiyatif kullanımı, süreçlerin sağlıklı bir şekilde yürütülememesi olarak tespit edilmiştir. Bu sorun alanlarına bağlı olarak hedef ve strateji yönetimi, karar mekanizması, İK süreçleri, personel devir hızı, performans ve ücret yönetimi, kariyer ve geliştirme ve yetenek yönetimi, işletmenin zayıf yanları olarak ortaya çıkmıştır. Örnekleme oluşturan işletmenin sorun alanlarına bağlı olarak

ortaya çıkan zayıf yönleri işletmenin kurumsal yönetim anlayışını zedeleyecek niteliktedir. İşletme bu yönleri geliştirmek için çaba sarf etmelidir.

Ulaşılan tüm bu bulgulardan hareketle tez çalışmasına konu olan işletmenin İK uygulamalarındaki eksiklikler göze çarpmaktadır. İK uygulamalarındaki eksikliklerin varlığı işletmede İK departmanının olmaması ile işletmenin iyi bir yönetim anlayışından uzak bir biçimde yönetilmesiyle ilgili olduğu söylenebilir. İK uygulamalarındaki bu eksiklikler işletme içerisinde neredeyse kaos ortamının oluşmasına neden olmaktadır. İK uygulamalarının tam ve etkin bir şekilde yürütülememesi çalışmaya dâhil olan işletmede ilk olarak yazılı anlamda hiçbir verinin bulunmamasına, ikinci olarak işletmede profesyonel yöneticilerin olmamasına veya olsa bile bu yöneticilerin kısa zamanda kaybedilmesine etki etmektedir. Üçüncü olarak çalışanlar yürütmekte olduğu işlerden emin olmakta zorlanıp, inisiyatif kullanma konusunda çekimser kalmaktadır. Dördüncü ve son olarak iletişimin zayıf olması çalışanları ortak bir paydada buluşturmamaktadır. Çalışmaya dâhil olan işletmede elde edilen tüm bu bulgular kurumsallaşma unsurları olarak bilinen formalleşme, profesyonelleşme, otonomi, kültür, şeffaflık ve tutarlılık ile yakından ilişkilidir. İnsan kaynakları uygulamalarındaki söz konusu eksikliklerin veya bu uygulamaların tam ve etkin bir şekilde yürütülememesi kurumsallaşmayı zedeleyecek niteliktedir ve kurumsallaşmanın oluşmasına en büyük engeli oluşturmaktadır.

Çalışmadan elde edilen diğer bulgular ise kurumsal yönetim üzerinedir. Örneklemden elde edilen bulgular doğrultusunda yukarıda bahsedilen İK uygulamaları alanındaki tüm eksiklikler çalışmanın yapıldığı işletmenin şeffaf, adil, hesap verebilir, sorumluluk ilkeleri etrafında yönetilmesini zora sokmaktadır. Bunun sebebinin kurumsal yönetimin oluşmasında alt yapının olmaması ya da yetersiz kalması ile çalışmanın yapıldığı işletmede patronların iyi bir yönetim anlayışından uzak bir şekilde işletmeyi yönetmeye çalıştıkları ve aralarındaki çatışmalar olduğu düşünülmektedir. Sonuç olarak; çalışmada nitel verilerin toplandığı örneklemden elde edilen tüm bulgular işletmenin kurumsal yönetim anlayışı ile yönetilmesini neredeyse imkânsız kıldığını göstermektedir.

Örneklemden alınan yanıtlar ve yapılan gözlemler ile birlikte kurumsal yönetim anlayışının oluşmasına en büyük engelin İK uygulamalarındaki eksikliklere

bağlı olarak işletmenin kurumsallaşma sürecini tamamlayamaması olduğu ortaya çıkmıştır. Görüşmelerden elde edilen tüm bulgular doğrultusunda söz konusu işletmede İK uygulamalarına dair hiçbir alt yapının olmadığı tespit edilmiştir. Nitekim işletmede İK departmanının olmaması bu alt yapının oluşmadığını doğrular niteliktedir. Sonuç olarak; İK uygulamalarındaki eksikliklerin işletme içerisinde kurumsallaşma ve beraberinde getireceği kurumsal yönetim anlayışının oluşmasına engel olduğu saptanmıştır.

İşletme içerisinde yapılan tüm görüşmeler sonucunda etkin bir kurumsal yönetim anlayışına sahip olmak için hem işletme hem de çalışanlar için bir takım öneriler geliştirilmiştir.

İşletme için geliştirilen önerileri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Misyon, vizyon ve hedefler içselleştirilmelidir.
- İşletme üst yönetiminin odak noktası belirlenmelidir.
- İşletme içi kural ve stratejiler net olmalıdır.
- İşletme mahremiyeti korunmalıdır.
- Kurumsal performans yönetim sistemi oluşturulmalı ve hedef analizi yapılmalıdır.
- Marka değerinin korunması ve geliştirilmesi için profesyonel çalışanlar istihdam edilmelidir.

Çalışan için geliştirilen öneriler ise aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- İK planlaması tüm süreçlere entegre edilmelidir.
- Doğru işe doğru çalışan alınmalıdır.
- Ücret politikası belirlenmelidir.
- Eğitim ve geliştirme faaliyetleri oluşturulmalıdır.
- Ödül mekanizmaları yapılandırılmalıdır.
- Çalışan ilişkileri kurumsal yapıya uygun hale getirilmelidir.

İşletme ve çalışanlar için geliştirilen öneriler doğrultusunda her iki taraf açısından yapılması gerekenlerin kurumsal yönetim anlayışını beraberinde getireceği düşünülmektedir. Bunun için ise işletmeler ilk olarak iş analizi çalışmasını yürütmelidirler. Bilinmelidir ki doğru bir şekilde yapılan iş analizi çalışması ile birlikte diğer İK uygulamalarının temeli atılacaktır. İş analizi sayesinde çalışanların; görev ve sorumlulukları net bir ayrıma varacak, iş yükleri ortadan kalkacak, bir departman tarafından yapılacak olan işlerin başka bir departman tarafından yapılmasının önüne geçilecektir. Bu sayede çalışanların birbirleriyle olan ilişkileri kuvvetlenecek, işletme içerisinde iş barışı sağlanacak, güven ortamı oluşacak ve işletmede kurumsal yönetim anlayışının temelleri atılacaktır.



KAYNAKÇA

Acar, Ahmet Cevat ve İsmail Durak Ataay. “Ücret Yönetimi”, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (İ.Ü. İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı Öğretim Üyeleri: Ömer Sadullah, Cavide Uyargil, Ahmet Cevat Acar, Oya Özçelik, Gönen Dünder, İsmail Durak Ataay, Zeki Adal ve Lale Tüzüner.), 6. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2013, ss.351- 449.

Akat, İlter. **Endüstri Toplum Bilimi: Endüstrileşme Sürecine Sosyolojik Bir Yaklaşım**, Ege Basım, İzmir, 1984.

Akın, Adnan ve Suphi Aslanoglu. “İşlevsel ve Yapısal Açıdan Türk Bankacılık Sisteminde Kurumsal Yönetim İşleyişi”, **Türkiye Bankalar Birliği Bankacılar Dergisi**, Sayı:61, 2007, ss. 28- 42.

Aktan, Coşkun Can. “Kurumsal Yönetim”, **Kurumsal Şirket Yönetimi**, (Ed.Coşkun Can Aktan), Sermaye Piyasası Kurulu Yayını, Ankara, 2006.

Akyüz, Ömer Faruk. **Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001.

Alacaklıoğlu, Haluk. **Kurumsal Yönetim ve Aile Şirketleri**, Kaizen Yayıncılık, İstanbul, 2009.

Alayoğlu, Nihat. **Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma**, Müsiad Yayınları, İstanbul, 2003.

Aldemir, Ceyhan, Alpay Ataol ve Gönül Budak. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. Baskı, Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları, İzmir, 2004.

Alp, Ali ve Saim Kılıç. **Kurumsal Yönetim Nasıl Yönetilmeli?**, 1.Baskı, Doğan Kitap, 2014.

Altunışık, Remzi, Recai Coşkun, Serkan Bayraktaroğlu ve Engin Yıldırım. **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı**, 5.Baskı, Sakarya Yayıncılık, Sakarya, 2007.

Anand, Sanjay. **Essentials of Corporate Governance**, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2007.

Antonioni, David. “Designing an Effective 360-Degree Appraisal Feedback Process”, **Organizational Dynamics**, Cilt: 25, Sayı: 2, 1996, ss. 24-38.

Apaydın, Fahri. “Kurumsal Teori Ve İşletmelerin Kurumsallaşması”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:10, Sayı:1, 2009, ss. 1-22.

Armstrong, Michael ve Angela Baron. **Performance Management: The New Realities**, Second Edition, Institute of Personnel Development, London, 2000.

Armstrong, Michael. **A Handbook of Human Resource Management Practice**, Seventh Edition, Kogan Page Publishers, London, 1999.

Armstrong, Michael. **A Handbook of Personnel Management Practice**, Fourth Edition, Kogan Page, London, 1991.

Artan, Sinan. **Endüstri İşletmelerinde Ücret Yönetimi ve Türkiye’deki Uygulama**, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, Eskişehir, 1981.

Ateş, Özgür. **Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik**, 1.Baskı, Ankara Sanayi Odası Yayını, Ankara, 2005.

Ayan, Filiz. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İlya İzmir Yayınevi, İzmir, 2012.

Aydın, Mustafa. **Kurumlar Sosyolojisi**, Vadi Yayınları, 1. Basım, Ankara, 1997.

Aytaç, Serpil. **Çalışma Yaşamında Kariyer: Yönetimi, Planlaması, Gelişimi ve Sorunları**, 2. Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2005.

Aziz, Aysel. **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri ve Teknikleri**, 4. Basım, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2008.

Balmer, John M. T. ve Edmund R. Gray. “Corporate Identity and Corporate Communications: Creating a Competitive Advantage, **Corporate Communications: An International Journal**, Cilt: 4, Sayı: 4, 1999, ss. 171-176.

Bandsuch, Mark, Larry Pate ve Jeff Thies. “Rebuilding Stakeholder Trust in Business: An Examination of Principle-Centered Leadership and Organizational Transparency in Corporate Governance”, **Business and Society Review**, Cilt: 113, Sayı: 1, 2008, ss. 99-127.

Barnes, Louis B ve Simon A. Hershon. “Transferring Power in the Family Business”, **Harvard Business Review**, Cilt: 54, Sayı: 4, ss. 105-114.

Barutçugil, İsmet. **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2004.

Baş, Türker ve Ulun Akturan. **Sosyal Bilimlerde Bilgisayar Destekli Nitel Araştırma Yöntemleri**, 3. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2017.

Bayraktaroğlu, Serkan. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4. Baskı, Sakarya Yayıncılık, Sakarya, 2011.

Beer, Michael. “Note on Performance Appraisal”, **Readings in Human Resource Management**, (Ed. Michael Beer and Bert Spector), Free Press, New York, 1985.

Benligiray, Serap. **Ücret Yönetimi**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2007.

Berg, Bruce L. **Qualitative Research Methods For The Social Sciences**, Fifth Edition, Pearson Education Inc., United States of America, 2004.

Bernard, H. Russell ve Gery W. Ryan, **Analyzing Qualitative Data: Systematic Approaches**, Sage Publications, California, 2010.

Bernardin, H. John. **Human Resource Management: An Experiential Approach**, Third Edition, McGraw-Hill Irwin, New York, 2003.

Bingöl, Dursun. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 10. Baskı, Beta Basım, İstanbul, 2016.

Boxall, Peter ve John Purcell. **Strategy and Human Resource Management**, First Edition, Palgrave Macmillan, New York, 2003.

Bratton, John ve Jeffrey Gold. **Human Resource Management Theory and Practice**, Second Edition, Macmillan Business, London, 1999.

Brock, David M. “Autonomy of Individuals and Organizations: Towards a Strategy Research Agenda”, *International Journal of Business and Economics*, Cilt: 2, Sayı: 1, 2003, ss. 57-73.

Broom, Leonard ve Philip Selznick. **Sociology: A Text With Adapted Readings**, Fifth Edition, Harper & Row Publishers, New York, 1975.

Bushman, Robert M., Joseph D. Piotroski ve Abbie J. Smith. “What Determines Corporate Transparency?”, **Journal of Accounting Research**, Cilt: 42, Sayı: 2, 2004, ss. 207-252.

Büyüköztürk, Şener, Ebru Kılıç Çakmak, Özcan Erkan Akgün, Şirin Karadeniz ve Funda Demirel. **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, 21.Baskı, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara, 2016.

Cadbury Committee, **Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance**, Gee, London, 1992, <http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf>, (13.12.2018).

Can, Halil, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı. **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, 3. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1998.

Cherrington, David J. **The Management of Human Resources**, Fourth Edition, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1995.

Clarke, Thomas (Ed.). **Theories of Corporate Governance: The Philosophical Foundations of Corporate Governance**, First Edition, Routledge, New York, 2004.

Cole, Gerald. **Personnel and Human Resource Management**, Fifth Edition, Continuum, London, 2002.

Commission Of The European Communities, **Green Paper Promoting A European Framework For Corporate Social Responsibility**, Brussels, 2001.

Cornforth, Chris. “Making Sense of Co-Operative Governance: Competing Models And Tensions”, **Review of International Co-operation**, Cilt: 95, Sayı: 1, 2002, ss. 51-57.

Craig Robert, L. (Ed.). **Training and Development Handbook: A Guide to Human Resource Development**, Second Edition, McGraw-Hill, New York, 1976.

Creswell W, John. **Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches**, Third Edition, Sage Publications, California, 2009.

Curtin, Deirdre ve Albert Jacob Meijer. “Does Transparency Strengthen Legitimacy?”, **Information Polity: The International Journal of Government & Democracy in the Information Age**, Cilt: 11, Sayı: 2, 2006, ss. 109-122.

Çalık, Temel. **Performans Yönetimi Tanımlar, Kavramlar, İlkeler**, Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, Ankara, 2003.

Daft, Richard L. **Management**, Second Edition, Fort Worth: Dryden Press, New York, 1991.

Daft, Richard L. **Organization Theory and Design**, Seventh Edition, South-Western College Publishing, Cincinnati - Ohio, 2001.

Davis, James H., F. David Schoorman ve Lex Donaldson. "Toward a Stewardship Theory of Management", **The Academy of Management Review**, Cilt: 22, Sayı: 1, 1997, ss. 20-47.

Davis, Keith ve Robert L. Blomstrom. **Business and Society: Environment and Responsibility**, Third Edition, McGraw-Hill Book Company, New York, 1975.

Deadrick, Diana L. ve Dianna L. Stone. "Human Resource Management: Past, Present, and Future", **Human Resource Management Review**, Cilt: 24, No: 3, 2014, ss. 193-195.

DeCenzo David A. ve Beth Silhanek. **Human Relations: Personal and Professional Development**, Second Edition, Prentice Hall, New Jersey, 2002.

Demb, Ada ve F. Friedrich Neubauer, "The Corporate Board: Confronting the Paradoxes", **Long Range Planning**, Cilt: 25, Sayı: 3, 1992, ss. 9-20.

Demirel, Demokaan. "Kamusal Retorikte Moda Trend: Yeni Kamu Yönetimi", **Sayıştay Dergisi**, Sayı:58, 2005, ss. 105-135.

DeNisi, Angelo S. ve Robert D. Pritchard. "Performance Appraisal, Performance Management and Improving Individual Performance: A Motivational Framework", **Management and Organization Review**, Cilt: 2, Sayı: 2, 2006, ss. 253-277.

Denison, Daniel R. **Corporate Culture and Organizational Effectiveness**, First Edition, John Wiley & Sons, New York, 1990.

Desimone, Randly L., Jon M. Werner ve David M. Harris. **Human Resource Development**, Third Edition, Thomson South-Western, United States of America.

Dessler, Gary. **A Framework for Human Resource Management**, Fourth Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2006.

Dinçer, Ömer ve Yahya Fidan. **İşletme Yönetimine Giriş**, 7. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul, 2009.

Doğan, Mustafa. **Kurumsal Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2007.

Donaldson, Lex ve James H. Davis. “Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns”, **Australian Journal of Management**, Cilt: 16, Sayı: 1, 1991, ss. 49-65.

Dooley, Michael P. “Controlling Giant Corporations: The Question of Legitimacy”, **Corporate Governance: Past&Future**, (Ed. Henry G. Manne), First Edition, K.C.G. Productions Inc., 1982, New York.

Egon Zehnder International, Corporate Governance and the Role of the Board of Directors, 2000.

Eisenhardt, Kathleen M. “Agency Theory: An Assessment And Review”, **Academy of Management Review**, Cilt: 14, Sayı: 1, 1989, ss. 57-74.

Engel, Gloria V. “Professional Autonomy and Bureaucratic Organization”, **Administrative Science Quarterly**, Cilt: 15, Sayı: 1, 1970, ss. 12-21.

Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 15. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2015.

Ergin, Canan. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Academyplus Yayınevi, Ankara, 2002.

Ergyün, Suzanna. **Stratejik İşbirliklerinde Kurumsal Yönetimin Önemi Ve Bir Araştırma**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2013.

Erkan, Mehmet. **Türk Ticaret Kanunu'nda Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve İç Denetim**, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa, 2012.

Fama, Eugene F. ve Michael C. Jensen. "Separation of Ownership and Control", **The Journal of Law & Economics**, Cilt: 26, Sayı: 2, 1983, ss. 301-325.

Ferris, Gerald R., Darold T. Barnum, Sherman D. Rosen, Lawrence P. Holleran ve James H. Dulebohn. "Toward Business-University Partnerships in Human Resource Management: Integration of Science and Practice", **Handbook of Human Resource Management**, Ed. Gerald R. Ferris, Sherman D. Rosen ve Darold T. Barnum, Blackwell Publishers Inc., Cambridge, Massachusetts 1995.

Fındıkçı, İlhami. **Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2005.

Fındıkçı, İlhami. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul, 2002.

Fichter, Joseph. **Sosyoloji Nedir?**, çev. Nilgün Çelebi, 8. Baskı, Anı Yayıncılık, Ankara, 2006.

Fisher, Josie. "Social Responsibility and Ethics: Clarifying the Concepts", **Journal Of Business Ethics**, Cilt: 52, Sayı: 4, 2004, ss. 391-400.

French, Wendell L. **Human Resources Management**, Fifth Edition, Houghton Mifflin Company, Boston: New York, 2003.

French, Wendell L. **The Personnel Management Process: Human Resources Administration**, Third Edition, Houghton Mifflin Company, New York.

Gemlik, Nilay. **Kurumsallaşmış Bir İşletmede Çatışma Analizi**, Ceres Yayınları, İstanbul, 2011.

Geray, Haluk. **Toplumsal Araştırmalarda Nicel ve Nitel Yöntemlere Giriş: İletişim Alanından Örneklerle**, 2. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2006.

Geylan, Ramazan. **Personel Yönetimi**, Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir, 1995.

Gomez-Mejia, Luis R., David B. Balkin ve Robert L. Cardy. **Managing Human Resources**, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2007.

Greenbury Report, **Director's Remuneration Report of a Study Group Chaired By Sir Richard Greenbury**, Gee, London, 1995, <http://www.ecgi.org/codes/documents/greenbury.pdf>, (15.12.2018).

Greenhaus, Jeffrey H. **Career Management**, The Dryden Press, New York, 1987.

Gupta, Nina ve Jason D. Shaw. "Employee Compensation: The Neglected Area of HRM Research", **Human Resource Management Review**, Cilt: 24, No: 1, 2014, ss. 1-4.

Güçlü, Hakan. **Kurumsal Yönetim Uyum Derecelendirilmesi**, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Yayınları, İstanbul, 2010.

Güler, Ahmet, Mustafa Bülent Halıcıoğlu ve Serkan Taşgın. **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2015.

Gürüz, Demet ve Gaye Özdemir Yaylacı. **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4. Baskı, MediaCat Kitapları, İstanbul, 2009.

Hall, Richard H. “Professionalization and Bureaucratization”, **American Sociological Review**, Cilt: 33, Sayı: 1, 1968, ss. 92-104.

Hampel Committee, **Committee On Corporate Governance - Final Report**, Gee, London, 1998, <http://www.ecgi.org/codes/documents/hampel.pdf>, (18.12.2018).

Harris, O. Jeff ve Sandra J. Hartman. **Organizational Behaviour**, Second Edition, Best Business Books, Binghamton, New York, 2001.

Hartog, Deanne N. den, Paul Boselie ve Jaap Paauwe. “Performance Management: A Model and Research Agenda”, **Applied Psychology: An International Review**, Cilt: 53, Sayı: 4, 2004, ss. 556-569.

Hebb, Tessa. “The Economic Inefficiency Of Secrecy: Pension Fund Investors’ Corporate Transparency Concerns”, **Journal of Business Ethics**, Cilt: 63, Sayı: 4, 2006, ss. 385-405.

Helvacı, Akif. “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt: 35, Sayı: 1-2, 2012, ss. 155-169.

Heneman, Herbert G., Donald P. Schwab, John A. Fossum ve Lee D. Dyer, **Personnel/Human Resource Management**, Richard D. Irwin, Inc., Georgetown, Ontario, 1980.

Hersey, Paul ve Kenneth H. Blanchard. **Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources**, Fifth Edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1988.

Hillman, Amy J., Albert A. Cannella Jr ve Ramona L. Paetzold. "The Resource Dependence Role of Corporate Directors: Strategic Adaptation of Board Composition in Response To Environmental Change", **Journal of Management Studies**, Cilt: 37, Sayı: 2, 2000, ss. 235-255.

Hodge, Billy J., William P. Anthony ve Lawrence M. Gales. **Organization Theory: A Strategic Approach**, Sixth Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River - New Jersey, 2003.

Holm, Peter. "The Dynamics of Institutionalization: Transformation Processes in Norwegian Fisheries", **Administrative Science Quarterly**, Cilt: 40, Sayı: 3, 1995, ss. 398-422.

Hrebiniak, Lawrence G. "Size and Staff Professionalization", **Academy of Management Journal**, Cilt: 19, Sayı: 4, 1976, ss. 662-669.

Huselid, Mark A. "The Impact of Human Resources Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance", **Academy of Management Journal**, Cilt: 38, No: 3, ss. 635-672.

İşçi, Emre, Seçil Bal Taştan ve Ayşin Kozal. "Örgütlerde Kurumsallaşma Düzeyinin Nepotizm Üzerine Etkisinin İncelenmesi: Hastane Çalışanları Örneği", **Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, Cilt:1, Sayı:3, 2013, ss. 61- 83.

Jensen, Michael C. ve William H. Meckling. "Theory Of The Firm: Managerial Behavior, Agency Costs And Ownership Structure", **Journal of Financial Economics**, Cilt: 3, Sayı: 4, 1976, ss. 305-360.

Jepperson, Ronald L. "Institutions, Institutional Effects and Institutionalism", **The New Institutionalism in Organizational Analysis**, (Ed. Walter W. Powell ve Paul J. DiMaggio), University of Chicago Press, Chicago, 1991.

Jones, Thomas M. “Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis Of Ethics And Economics”, **Academy of Management Review**, Cilt: 20, Sayı: 2, 1995, ss. 404-437.

Kansikas, Juha. “Understanding Family Dynasty: Nurturing The Corporate Identity Across Generations”, **International Journal of Business Science and Applied Management**, Cilt: 5, Sayı: 3, 2010, ss. 31-42.

Kardam, Ahmet (çev.). **Kurumsal Şirket Yönetimi**, Harvard Business Review, Mess Yayınları, İstanbul, 2002.

Kılıç, Metin. “Kurumsal Yönetim”, **Yönetim Yaklaşımlarıyla Kurumsal Sürdürülebilirlik**, (Ed. Senem Besler), Beta Yayıncılık, İstanbul, 2009.

Kırım, Arman. **Aile Şirketlerinin Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, 2.Baskı, İstanbul, 2003.

Kimberly, John L. “Issues in the Creation of Organizations: Initiation, Innovation, Institutionalization”, **Academy of Management Journal**, Cilt: 22, Sayı: 3, ss. 437-457.

Kocabaş, Füsün ve E.Pelin Baytekin. “Aile İşletmelerinde Nepotizm ve İç Müşteri Üzerindeki Etkileri”, **1. Aile İşletmeleri Kongresi (17-18 Nisan 2004)**, (Ed. Tamer Koçel), İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 2004, ss. 424-430.

Lane, Christel. “Changes In Corporate Governance of German Corporations: Convergence to The Anglo-American Model?”, **Competition & Change**, Cilt: 7, Sayı: 2-3, 2003, ss. 79-100.

Lebas, Michel J. “Performance Measurement and Performance Management”, **International Journal of Production Economics**, Cilt: 41, No: 1-3, 1995, ss. 23-35.

Lepak David ve Mary Gowan. **Human Resource Management: Managing Employess for Competitive Advantage**, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2010.

Leuthesser, Lance ve Chiranjee Kohli. "Corporate Identity: The Role of Mission Statements", **Business Horizons**, Cilt: 40, Sayı: 3, 1997, ss. 59-66.

Lipman, Frederick D. ve L. Keith Lipman. **Corporate Governance: Best Practices Strategies For Public, Private, and Not-For-Profit Organizations**, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, 2006.

Lorsch, Jay W. ve Elizabeth MacIver. "Pawns or Potentates: The Reality of America's Corporate Boards", **Theories of Corporate Governance: The Philosophical Foundations of Corporate Governance**, (Ed. Thomas Clarke), First Edition, Riutledge, New York, 2004.

Ludeman, Kate. "How to Conduct Self-Directed 360", **Training & Development**, Cilt: 54, No: 7, 2000, ss. 44-47.

Luecke, Richard. **Performans Yönetimi**, çev. Aslı Özer, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2008.

Luo, Yadong. "Corporate Governance And Accountability in Multinational Enterprises: Concepts And Agenda", **Journal of International Management**, Cilt: 11, Sayı: 1, 2005, ss. 1-18.

Mallin, Christine A. "Corporate Governance Developments In The UK", **Handbook on International Corporate Governance: Country Analyses**, (Ed. Christine A. Mallin), First Edition, Edward Elgar Publishing Inc, Cheltenham, Uk and Northampton, Ma, Usa, 2006.

Mallin, Christine A. **Corporate Governance**, Second Edition, Oxford University Press, New York, 2007.

Mathis, Robert L. ve John H. Jackson. **Human Resource Management Essential Perspectives**, Fifth Edition, South Western Cengage Learning, Australia, 2009.

Mathis, Robert L. ve John H. Jackson. **Human Resource Management**, Eighth Edition, West Press, New York, 1997.

Meyer, John W ve Brian Rowan. "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", **American Journal Of Sociology**, Cilt: 83, Sayı: 2, 1977, ss. 340-363.

Mihalache, Ramona Andreea ve Ruxandra Gabriela Albu. "Organizational Culture - A Factor Of Potential Positive Influence On The Collectivities Of Any Organization", **Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Series V: Economic Sciences**, Cilt: 9, Sayı: 1, 2016, ss. 149-156.

Milkovich, George T. ve John W. Boudreau. **Personnel/Human Resource Management: A Diagnostic Approach**, Fifth Edition, Homewood, Illinois: Business Publications, New York, 1988.

Mondy, R. Wayne ve Robert M. Noe. **Human Resource Management**, Ninth Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2005.

Monks, Robert A. G. ve Nell Minow. **Corporate Governance**, Fourth Edition, John Wiley & Sons, United States, 2008.

Müftüoğlu, Tamer. **Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler**, 5. Baskı, Turhan Kitabevi, Ankara, 2002.

Noe, Raymond A. "Is Career Management Related to Employee Development and Performance? ", **Journal of Organizational Behavior**, Cilt: 17, No: 2, 1996, ss. 119-133.

Noe, Raymond A. **Employee Training and Development**, Second Edition, McGraw-Hill Irwin, New York, 2002.

Noe, Raymond A., John R. Hollenbeck, Barry Gerhart ve Patrick M. Wright. **Fundamentals of Human Resources Management**, McGraw Hill, New York, 2004.

OECD, **Corporate Governance: A Survey of OECD Countries**, OECD Publications Service, Paris, 2004.

OECD, **Principles of Corporate Governance**, OECD Publications Service, Paris, 1999.

OECD, **Principles of Corporate Governance**, OECD Publications Service, Paris, 2004.

OECD, **Using The OECD Principles Of Corporate Governance A Boardroom Perspective**, OECD Publications Service, Paris, 2008.

Olins, Wally. **Corporate Identity: Making Business Strategy Visible Through Design**, Harvard Business School Press, Boston, 1990.

Ozankaya, Özer. **Toplumbilim**, 6. Basım, Tekin Yayınevi, İstanbul, 1986.

Özer, Akif. **21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler**, 3. Baskı, Adalet Yayınevi, Ankara, 2015.

Özgen, Hüseyin ve Azmi Yalçın. **İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım**, 2. Baskı, Nobel Kitabevi, Adana, 2011.

Özkalp, Enver ve Çiğdem Kirel. **Örgütsel Davranış**, 7. Baskı, Ekin Yayıncılık, Bursa, 2016.

Öztürk, Mutlu Başaran ve Kartal Demirgüneş. “Kurumsal Yönetim Bakış Açısıyla Entelektüel Sermaye”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:19, 2008, ss. 395- 411.

Palmer, Margaret J. **Performans Değerlendirmeleri**, çev. Doğan Şahiner, Rota Yayıncılık, İstanbul, 1993.

Palmer, Margaret ve Kenneth T. Winters. **İnsan Kaynakları**, çev. Doğan Şahiner, Rota Yayıncılık, İstanbul, 1993.

Pamukçu, Fatma. “Finansal Raporlama ile Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflıkta Kurumsal Yönetimin Önemi”,**Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Sayı:50, 2011, ss. 138-143.

Patton, Michael Quinn. **Nitel Araştırma ve Değerlendirme Yöntemleri**, (ed. Mesut Bütün ve Selçuk Beşir Demir), 3. Baskı, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara, 2014.

Pauly, Louis W ve Simon Reich. “National Structures and Multinational Corporate Behavior: Enduring Differences in the Age of Globalization”, **International Organization**, Cilt: 51, Sayı: 1, 1997, ss. 1-30.

Pazarcık, Orhan. “Aile İşletmelerinin Tanımı Kurumsallaşması ve Yönetişimi”, **1. Aile İşletmeleri Kongresi (17-18 Nisan 2004)**, (Ed. Tamer Koçel), İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2004, ss.33-41.

Pfeffer, Jeffrey ve Gerald R. Salancik. **The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective**, Stanford University Press, Stanford, California, 2003.

Plumbley, Philip. **Recruitment and Selection**, Third Edition, Institute of Personnel Management, London, 1976.

Powell, Walter W. ve Paul J. Dimaggio (Ed.). **The New Institutionalism In Organizational Analysis**, The University of Chicago Press, Chicago, 1991.

Price, Alan. **Human Resource Management In a Business Context**, Third Edition, Cengage Learning EMEA, London, 2004.

Pulaşlı, Hasan. **Corporate Governance-Kurumsal Yönetim İlkeleri: Anonim Şirket Yönetiminde Yeni Model**, Sözkese Matbaacılık, Ankara, 2003.

Riggio, Ronald E. **Introduction to Industrial/Organizational Psychology**, Fifth Edition, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, N.J., 2009.

Sabuncuoğlu, Zeyyat. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000.

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Melek Tüz. **Örgütsel Psikoloji**, 3. Baskı, Alfa Yayınları, Bursa, 1988.

Schein, Edgar H. ve Peter Schein. **Organizational Culture and Leadership**, Fifth Edition, John Wiley & Sons, Incorporated, Hoboken, New Jersey, 2016.

Schermerhorn, John R. **Management For Productivity**, Third Edition, John Wiley & Sons, New York, 1989.

Schneider, William E. “Why Good Management Ideas Fail: The Neglected Power of Organizational Culture”, **Strategy&Leadership**, Cilt: 28, Sayı: 1, 2000, ss. 24-29.

Sebilcioğlu, Fikret, Burak Koçer, Anıl Erkan, Tanyer Sönmezer, Güray Karacar, Tayfun Zaman ve Emre Erdoğan. **Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Aile Şirketleri Yönetim Rehberi**, 4. Baskı, Caretta Yayıncılık, 2011.

Seggie, Fatma Nevra ve Yasemin Bayyurt. **Nitel Araştırma: Yöntem, Teknik, Analiz ve Yaklaşımları**, Anı Yayıncılık, Ankara, 2015, s. 48.

Selznick, Philip. “Institutionalism Old And New”, **Administrative Science Quarterly**, Cilt: 41, Sayı: 2, 1996, ss. 270-277.

Selznick, Philip. **Leadership in Administration**, Harper&Row, New York, 1957.

Sermaye Piyasası Kurulu, Kurumsal Yönetim İlkeleri, 2005, http://www.ecgi.org/codes/documents/cmb_principles_turkey_2005_tr.pdf, (30.12.2018).

Sermaye Piyasası Kurulu, Kurumsal Yönetim İlkeleri, 2005, http://www.ecgi.org/codes/documents/cmb_principles_turkey_2005_tr.pdf, (30.12.2018).

Sermaye Piyasası Kurulu, Kurumsal Yönetim İlkeleri, 2005, http://www.ecgi.org/codes/documents/cmb_principles_turkey_2005_tr.pdf, (30.12.2018).

Shearer, Teri. “Ethics And Accountability: From The For-Itself To The For-The-Other”, **Accounting, Organizations and Society**, Cilt: 27, Sayı: 6, 2002, ss. 541-573.

Shleifer, Andrei ve Robert W. Vishny. “A Survey of Corporate Governance”, **The Journal of Finance**, Cilt: 52, Sayı: 2, 1997, ss. 737-783.

Stiles, Philip ve Bernard Taylor. **Boards at Work: How Directors View Their Roles And Responsibilities**, Oxford University Press, Oxford: New York, 2002.

Storey, John. **Human Resource Management: A Critical Text**, Third Edition, Thomson Learning, London, 2007.

Şahin, Levent. “İnsan Kaynakları Yönetimi’nde Ücretlendirme Fonksiyonunun Analizi”, **Kamu- İş Dergisi**, Cilt: 11, Sayı: 2, 2010, ss. 129-164.

Taşçı, Deniz. “Personel Eğitimi”, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ed. Ramazan Geylan, 4. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2010.

Tawney, G. A. “Constitutive Consistency”, **The Philosophical Review**, Cilt: 16, Sayı: 1, 1907, ss. 21-39.

Taylor, Frederick W. **Bilimsel Yönetimin İlkeleri**, çev. H. Bahadır Akın, 3. Baskı, Çizgi Kitabevi, Konya, 2007.

Terry, George R. **Principles of Management**, Third Edition, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois, 1960.

Tortop, Nuri, Burhan Aykaç, Hüseyin Yayman ve M. Akif Özer. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2007.

Tozkoparan, Güler ve Murat Çolak (Ed.). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2017.

Tricker, Bob. **Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices**, Oxford University Press, New York, 2009.

Tunçer, Polat. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ekin Basım Yayım Dağıtım, Bursa, 2011.

Tunçer, Polat. “Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı:88, 2013, ss.87-108.

Tuzcu, Arcan. **Halka Açık Şirketlerde Kurumsal Yönetim Anlayışı: İMKB-100 Örneği**, Turhan Kitabevi Yayınları, 2004.

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, Kurumsal Yönetim İlkeleri Nedir?, <http://tkyd.org/tr/ssss-kurumsal-yonetim-ilkeleri-nedir.html>, (01.01.2019).

Tyson, Shaun ve Alfred York. **Essentials of HRM**, Fourth Edition, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2000.

Ural, Aydın. **Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu**, Sistem Yayıncılık, 2. Basım, İstanbul, 2009.

Üçler, Çiğdem ve Seçil Bal Taştan. “Investigating the Relations Of Psychological Contract, Organizational Transparency and Leader-Member Exchange With Employee Performance Behaviors, **İş’te Davranış Dergisi**, Cilt:2, Sayı:2, 2017, ss. 89-107.

Ülgen, Hayri. **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması**, 2. Baskı, Gençlik Basımevi, İstanbul, 2000.

Vinson, Mary N. “The Pros and Cons of 360-Degree Feedback: Making It Work”, **Training & Development**, Cilt: 50 Sayı: 4, 1996, ss. 11-12.

Waldman, David A. “Designing Performance Management Systems for Total Quality Implementation”, **Journal of Organizational Change Management**, Cilt: 7, No: 2, 1994, ss. 31-44.

Wallace, Jean E. “Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations”, **Administrative Science Quarterly**, Cilt: 40, Sayı: 2, 1995, ss. 228-255.

Weir, Charlie ve David Laing. “Governance structures, director independence and corporate performance in the UK”, **European Business Review**, Cilt: 13, Sayı: 2, ss. 86-95.

Werther, William B ve Keith Davis. **Human Resources and Personnel Management**, Third Edition, McGraw-Hill International Editions, New York, 1989.

Williamson, Oliver E. “Transaction Cost Economics and Organization Theory”, **Organization Theory: From Chester Barnard To The Present and Beyond**, (Ed. Oliver E. Williamson), Expanded Edition, Oxford University Press, New York, 1995.

Woods, Robert H. **Human Resources Management**, Second Edition, Educational Institute, Lansing, 1997.

Yalçın, Selçuk. **Personel Yönetimi**, 2. Baskı, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1985.

Yazıcı, Selim ve Serhat Yanık. “Sigorta Sektöründe Kurumsal Yönetim ve Kurumsal Yönetim Komitesi’nin Rolü”, **İstanbul İktisat Dergisi**, Cilt:60, Sayı:2, 2010, ss. 1-22.

Yenice, Sedat ve Tuğba Dölen. “İMKB’de İşlem Gören Firmaların Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyumunun Firma Değeri Üzerindeki Etkisi”, **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, Cilt:9, Sayı:19, 2013, ss. 199-213.

Yıldırım, Ali ve Hasan Şimşek. **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, 3. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2003.

Yüksel, Öznur. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2000.