

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
GİRİŞİMCİLİK PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

GİRİŞİMLERİN YETKİN ÇALIŞAN İSTİHDAMI
ÜZERİNE KEŞİFSEL BİR ARAŞTIRMA

Hasancan DAĞLAR

Danışman

Doç. Dr. Oytun Boran SEZGİN

İZMİR - 2023

TEZ ONAY SAYFASI



YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Girişimlerin Yetkin Çalışan İstihdamı Üzerine Keşifsel Bir Araştırma**” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

25/12/2023

Hasancan DAĞLAR

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Girişimlerin Yetkin Çalışan İstihdamı Üzerine Keşifsel Bir Araştırma

Hasancan DAĞLAR

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Girişimcilik Programı

Faaliyetlerinin temeline inovasyonu alan girişimler ekonomik kalkınma ve gelişmenin kilit oyuncularından biri olarak görülmektedir. Bu sebeple girişimciliğin gelişmesi güncel ve önemli bir konudur. Fakat alanın gelişmesinin önünde bazı engeller mevcuttur. Girişimlerin yetkin çalışan istihdam etmek konusunda yaşadıkları zorluklar bu engellerden önemli bir tanesidir. Bu bağlamda araştırmanın amacı girişimlerin yetkin çalışan istihdamının keşifsel bir yaklaşımla incelenmesidir. Nitel olarak tasarlanmış çalışma kapsamında kartopu yöntemi ile saptanmış 10 start-up girişim sahibi ve 12 yetkin çalışan ile derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler söylem analizi yöntemiyle değerlendirilerek çalışmanın bulgularına erişilmiştir. Çalışmada yetkin çalışanların start-up girişimlerde çalışmaya olumlu yaklaşmadıkları ve start-up girişimlerin yetkin çalışan istihdam etmek konusundaki zorlukları sıkça tecrübe ettikleri saptanmıştır. Bu durumun girişimciler açısından altı, yetkin çalışanlar açısından sekiz nedeni tespit edilmiştir. Piyasalarda yeterli yetkin çalışan olmaması girişimcilerin en sık öne sürdükleri neden olurken, girişimlerin kısa ömürlü olması endişesi yetkin çalışanlar tarafından en sık öne sürülen sebep olmuştur. Bu sebeplere rağmen girişim-yetkin çalışan birlikteliğinin gerçekleşmesini sağlayabilecek unsurlar irdelendiğinde en sık bahsedilen iki unsur girişimin yetkin çalışana esnek çalışma saatleri ile çalışma şansı sunması ve mevcut unvanından daha yüksek bir unvan teklif etmesi olmuştur. Elde edilen sonuçların girişimlerin yetkin çalışan istihdam etmek

konusunda yaşadıkları sorunların çözümleri için yol gösterici olması umulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Girişimcilikte İstihdam, Yetkin Çalışan İstihdamı, İstihdam Sorunları.



ABSTRACT
Master's Thesis
An Exploratory Research on Enterprises' Employment of Competent
Employees
Hasancan DAĞLAR

Dokuz Eylul University
Graduate School of Social Sciences
Department of Business Administration
Entrepreneurship Program

Entrepreneurial start-ups that take innovation as the basis of their activities are seen as one of the key players in economic development and growth. For this reason, the development of entrepreneurship is a current and important issue. However, there are some obstacles to the development of the field. The difficulties experienced by enterprises in employing competent employees are one of these obstacles. In this context, the aim of the research is to examine the employment of competent employees in enterprises with an exploratory approach. Within the scope of the qualitatively designed study, in-depth interviews were conducted with 10 entrepreneurial start-up owners and 12 competent employees determined by the snowball method. The data obtained were evaluated using the discourse analysis method and the findings of the study were reached. It was determined in the study that competent employees do not have a positive attitude towards working in entrepreneurial start-ups and that entrepreneurial start-ups frequently experience difficulties in employing competent employees. Six reasons for this situation were identified for entrepreneurs and eight reasons for competent employees. While the reason most frequently put forward by entrepreneurs is that there are not enough competent employees in the markets, the concern about the short lifespan of the ventures was the reason most frequently put forward by competent employees. Despite these reasons, when the factors that can ensure the partnership between the start-ups and competent employees are examined, the two most frequently

mentioned elements are that the start-up offers competent employees the opportunity to work with flexible working hours and offers a higher title than their current title. It is hoped that the results obtained will provide guidance for solutions to the problems that entrepreneurial start-ups experience in employing competent employees.

Key Words: Employment in Entrepreneurship, Employment of Competent Employees, Employment Problems.



GİRİŞİMLERİN YETKİN ÇALIŞAN İSTİHDAMI ÜZERİNE KEŞİFSEL BİR ARAŞTIRMA

İÇİNDEKİLER

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

BİRİNCİ BÖLÜM KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1. GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI	3
1.1.1. Girişimciliğe Dair Kavramların Ortaya Çıkışı ve Tarihsel Gelişimi	4
1.1.2. Modern Girişimcilik Kavramı	8
1.1.3. İnovasyon Kavramı	11
1.1.4. Girişimciliğin Önemi	14
1.1.5. Girişimcilik Alanındaki Sorunlar	17
1.1.5.1. Girişimciliğin Önündeki Engeller	17
1.1.5.2. Girişimlerin Başarısız Olma Sebepleri	18
1.1.5.3. Girişimlerin Büyümesini Engelleyen Faktörler	20
1.1.6. Girişimci Kavramı	21
1.1.6.1. Girişimci Tanımı ve Girişimcinin Kişilik Özellikleri	22
1.1.6.2. Girişimci Lider ve Yönetici Rollerinin Kavramsal Kısıyası	24
1.1.6.3. Girişimcinin Etik Sorumlulukları	26
1.2. YETKİN ÇALIŞAN KAVRAMI	31
1.2.1. Yetkinlik Kavramı	31

1.2.2. Yetkinlik Modelleri	33
1.2.3. Yetkinlik ve Performans Bağlantısı	35
1.2.4. Yetkinlik Temelli Uygulamaların Önemi	37
1.2.5. Yeni Girişimlerin Yetkin Çalışan İstihdam Etmesinin Önemi	38

İKİNCİ BÖLÜM

GİRİŞİMLERİN YETKİN ÇALIŞAN İSTİHDAMI ÜZERİNE KEŞİFSEL BİR ARAŞTIRMA

2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	40
2.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	40
2.3. ARAŞTIRMANIN KATKISI	42
2.4. ARAŞTIRMANIN ÖZGÜNLÜĞÜ	43
2.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	44
2.6. ARAŞTIRMANIN KISITLARI	47
2.7. ARAŞTIRMANIN ANA KÜTLESİ VE ÖRNEKLEMİ	48
2.8. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	50
2.8.1. Girişim Örneklemi Bulguları	50
2.8.2. Yetkin Çalışan Örneklemi Bulguları	57
2.9. ARAŞTIRMA BULGULARININ TARTIŞILMASI	67
 SONUÇ	 72
KAYNAKÇA	75

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: 1970-2000 Yılları Arasında Scopus ve Web of Science’a Yüklenen Girişim Literatürü	s. 9
Tablo 2: Yetkin Çalışan Örneklemi	s. 49
Tablo 3: Start-up Örneklemi	s. 50
Tablo 4: Yetkin Çalışan İstihdam Etmekte Zorlanan Start-up Oranı	s. 52
Tablo 5: Start-uplara Göre Yetkin Çalışan İstihdam Etmek Konusunda Yaşanan Zorlukların Nedenleri	s. 56
Tablo 6: Yetkin Çalışanların Start-up Girişimlerde Çalışmayı Tercih Etmeme Sebepleri	s. 61
Tablo 7: Yetkin Çalışanları Start-up Girişimlerde Çalışmaya İkna Edebilecek Unsurlar	s. 66

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Pazar Etkisi ve Teknolojik Yeniliğe Göre İnovasyon Türleri s. 13

Şekil 2: Yönetici Lider ve Girişimci Arketipleri s. 25



GİRİŞ

Sanayi Devrimi sonrasında yükselen üretim hacmi ve giderek yoğunlaşan ticari faaliyetler Adam Smith'in "Ulusların Zenginliği" adlı çalışmasıyla ortaya attığı kapitalist ekonomik düzenin zamanla daha fazla serbestleşmesine ve bunun sonucunda rekabetin çok yoğun yaşandığı bir ekonomik çevrenin şekillenmesine sebep olmuştur (Durukan, 2006: 28-29). Sonrasında, 1990'lı yıllarda etkisini arttıran küreselleşme sonucunda rekabet ortamı daha da şiddetlenmiş, firmaların ana odağı rekabet gücünü ele geçirmek haline gelmiştir (Gündüz ve Karadeniz, 2022: 98-99). Günümüzde ise ekonominin temeline bilgi oturmuş ve bilgi çağı denilen modern zamanlarda rekabet avantajının önemi bir kez daha güçlü bir şekilde görülür olmuştur (Sakaryalı, 2014: 189-191). Bu rekabet ortamında ticari ve ekonomik güçleriyle öne çıkan ülkelere bakıldığında ise bu ülkelerin ekonomilerinin temelinde inovasyonun yattığı görülmüştür (Kavak, 2009: 618-623). İnovasyonun bu denli büyük bir önem kazanması girişimciliği de benzer öneme sahip bir alan haline getirmiştir çünkü girişimcinin rolü inovasyon yaratmaktır. Schumpeter (1934) inovasyonu girişimciliğin temel unsuru olarak görmüştür (Akt., Amiri ve Marimaei, 2012: 150-151). Girişimci inovatif ürünler ortaya koyar, inovatif üretim süreçleri tasarlar, organizasyonel yapıları inovatif şekilde biçimlendirir, yeni kaynaklar kullanır ve yeni pazarlara girer (Hoppe, 2016: 96-97). Bu sebeplerle de girişimciler ve girişimler ekonomik kalkınma ve gelişme konularında önemli bir itici güç olarak ön plana çıkmaktadırlar (Bekar ve Korkut, 2006: 120).

Fakat girişimciliğin bu büyük önemine rağmen alanın önünde hala aşılamamış önemli bazı engeller mevcuttur. Girişimlerin yetkin çalışan istihdam etmek konusunda yaşadıkları zorluklar bu engellerden büyük bir tanesidir (Bozkurt ve diğerleri, 2012: 242; Jafarnejad ve diğerleri, 2013: 210; Klimas ve diğerleri, 2021: 169; Ndlovu ve diğerleri, 2023: 175). Bu engel yeni kurulan girişimler (start-up girişimler) için özellikle önemlidir çünkü start-up girişimler ortalama 7 çalışana sahiptirler (Colombo ve diğerleri, 2004: 1197). Oldukça az sayıda çalışana sahip start-up girişimlerde işletmenin işlevlerinden birinin sadece tek bir çalışanın sorumluluğunda olması ve o çalışanın yetkin olmaması sebebiyle gösterdiği düşük performansın girişimin genel performansını büyük ölçüde düşürebilmesi olasıdır. Bu

sebeple start-up girişimlerin yetkin çalışana erişmek konusunda yaşadıkları zorlukların özellikle irdelenmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda girişimlerin yetkin çalışan istihdamının keşifsel bir perspektiften incelenmesi bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Araştırmada konunun hem girişimciler hem de yetkin çalışanlar perspektifinden eş zamanlı değerlendirilerek dönemsel etkilerden bağımsız ve bütüncül olarak ele alınması hedeflenmiştir. Çalışma kapsamında, “Start-up girişimler yetkin çalışan istihdamında ne sıklıkla zorluk yaşamaktadır? Bu zorlukların sebepleri nelerdir? Bu zorlukların aşılmasını sağlayacak çözümler nelerdir?” sorularına yanıtlar aranmaktadır.



BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE

Girişimlerin yetkin çalışan istihdamında yaşadıkları zorluklar girişimcilik alanının gelişmesinin önündeki engellerden önemli bir tanesidir (Klimas ve diğerleri, 2021: 169; Ndlovu ve diğerleri, 2023: 175). Bu zorlukların irdelenebilmesi için öncelikle girişimcilik ve yetkin çalışan kavramlarının ele alınması gerekmektedir. Bu bölümde asli olarak bu iki kavram incelenmektedir.

1.1. GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI

Girişimcilik çok boyutlu bir alandır (Carree and Thurik, 2005: 2). Bu durum kavramsal açıdan bazı problemleri beraberinde getirmektedir. Literatürde araştırmacıların bir kısmı girişimcilik kavramını organizasyonların ortaya koyduğu ekonomik sonuçlar üzerinden, bir kısmı girişim sürecinin kendisi üzerinden, bir kısmı da girişimde bulunan kişinin karakter yapısından yola çıkarak yorumlamaktadırlar (Antoncic ve Hisrich, 2003: 7-9). Bu girişimcilik aktivitelerini ölçmeyi zorlaştırmaktadır (Rusu ve diğerleri, 2012: 3571-3574). Dolayısıyla girişimciliğin farklı boyutlarını temel alan farklı teoriler ortaya farklı farklı tanımlar çıkarmaktadır. Girişimciliğin tek ve kabul edilir bir tanımının olmayışı geniş akademik çevrelerce kabul edilmiş bir durumdur (Gedeon, 2010: 16-25). Üstelik Gartner'a göre farklı tanımlardan kaynaklı bu karmaşa akademik çevreler dışında kendini daha da yoğun göstermektedir (Lippmann ve Aldrich, 2005: 7-8). Dolayısıyla girişimcilik ile ilgili herhangi bir alanda çalışabilmek için öncelikle konunun kavramsal çerçevesini olabildiğince detaylı şekilde ele alarak tanımları ve kavramları olabildiğince doğru şekilde sınırlandırmak ve net bir şekilde ortaya koymak gerekir. Bu önemlidir çünkü tanımları sınırlayan özellikler aynı zamanda örneklemi sınırlandırarak üzerinde çalışılacak ve verinin kaynağı olacak işletmelerin hangileri olduğu hususunda belirleyici yol oynayacaktır. Bu da doğru kaynaklardan, doğru verinin elde edilmesi konusunda önemli bir rol oynayacak ve daha sağlıklı verilerin elde edilerek daha sağlıklı çıkarımların yapılmasının önünü açacaktır.

Girişim ve girişim kökünden gelen girişimci, girişimcilik gibi kavramlar tarih boyunca sürekli değişen ekonomik, sosyolojik, siyasal ve teknolojik ortama bağlı olarak değişmiş ve evrimleşmiştir (Rusu ve diğerleri, 2012: 3571-3574). Bu sebeple kavramı incelemeye tarihsel bir perspektiften başlamak doğru gözükmemektedir.

1.1.1. Girişimciliğe Dair Kavramların Ortaya Çıkışı ve Tarihsel Gelişimi

Girişim faaliyetlerinin başlangıcı oldukça eskiye dayanmaktadır. Ercan ve Gökdeniz'e (2009: 67-68) göre girişimcilik faaliyetleri toplumların avcılık ve toplayıcılığı terk ederek üretime başlamalarıyla ilk defa kendini göstermeye başlamıştır. Gümüšoğlu ve Karaöz (2014: 101) benzer şekilde girişimcilik faaliyetlerinin başlangıcını yerleşik hayata geçilmesiyle bağdaştırmış ve üretim fazlası ürünlerin takas ile el değiştirmesiyle girişimcilik faaliyetlerinin de ortaya çıktığını söylemişlerdir. Eysel ve diğerleri (2019: 558) girişimcilik sayılabilecek uygulamaların başlangıcı olarak ilkçağı işaret etmektedirler ve bu uygulamaların ilkelliğine parmak bassalar da bunları ilk girişimcilik davranışları olarak kabul etmektedirler. Benzer şekilde Büyükılgaç (2020: 2-5) Aristo döneminde ticaretle uğraşan kişileri ve askerleri girişimciler olarak nitelendirmektedir. Bu, girişim faaliyetlerini tarih öncesi zamanlara kadar dayandıran bir başka tespittir.

Bu tespitlerle alakalı olarak dikkat edilmesi gereken nokta şudur ki bu dönemlerde girişimcilik faaliyetleri başlamış olmakla beraber girişim, girişimci ve girişimcilik gibi kavramlar henüz kavramsal olarak ortaya çıkmamıştır (Eysel ve diğerleri, 2019: 558-564). Bu faaliyetler girişim veya girişimcilik, bu faaliyetlerde bulunan kişiler ise girişimci olarak nitelendirilmemiştir.

Büyükılgaç'a (2020: 2-5) göre bu terimlerin kullanılmaya başlanması 12.yy'dan itibaren Fransızca olarak Avrupa'da gerçekleşmiştir. Daha sonraları 16.yy'da askeri seferlerde görev alan Fransızlar girişimci olarak nitelendirilmiş ve girişimci tabiri kullanılmaya başlanmıştır (Gordon ve Natarajan, 2017: 1-2). Fakat dikkat etmek gerekir ki girişime dair tabirler bu dönemlerde kullanılmaya başlansa da henüz modern zamanlarda anladığımız hallerinden oldukça uzak şekilde nitelendirilmişlerdir.

Girişim, girişimci ve girişimcilik tabirlerinin kavramsal olarak ele alınması ise 17. ve 18. yy’lardan itibaren başlamıştır (Eyel ve diğerleri, 2019: 558). Bu dönemde coğrafi keşifler feodal yapıların ortadan kalkmasının önünü açmışlardır (Nakiboğlu, 2023: 113-117). Feodal yapıların ortadan kalmasıyla yeniliklerin önü açılmış, yasal ve kurumsal değişimler girişimciliği kıymetli kılmaya başlamıştır (Büyüklgaz, 2020: 2-5). 18. yy.’da girişimcilik eski anlamlarından sıyrılarak iş kurmak ve kendi işinin sahibi olmak ile ilişkilendirilerek, kendi işini kuran veya kendi işinin sahibi olan kişiler girişimci olarak nitelendirilmeye başlanmıştır (Gordon ve Natarajan, 2017: 1-2). Girişimciliğe dair fikirlerin ve terimlerin ilk defa akademik anlamda teorik olarak ele alınışı da yine 18.yy’da gerçekleşmiştir (Hoppe, 2016: 96-97). Girişimci kelimesi terimsel olarak ilk defa bu dönemde Richard Cantillon (1755) tarafından kaleme alınmış “Essai sur la Nature du Commerce en Général” eserinde görölmüştür (Rusu ve diğerleri, 2012: 3571-3574). Eserin başlığı dilimize Genel Ticaretin Doğası Üzerine Deneme” olarak çevrilmiştir. Bu eserde Cantillon (1755) girişimciyi belirli fiyatlardan aldığı ürünleri bu ürünlere ihtiyacı olanlara belirsiz fiyatlardan satan kişi olarak tanımlamıştır (Akt., Rusu ve diğerleri, 2012: 3571-3574). Cantillon’a (1755) göre girişimci kazanç elde etmek için belirsizliği göze alarak riske giren kişidir (Antoncic ve Hisrich, 2003: 7-9). Cantillon (1755) günün ekonomik şartlarında bu risk alan kişileri girdilerinin fiyatı belli fakat ürünlerinin satış fiyatı belirsiz olan çiftçi ve tüccarlar olarak tanımlamıştır (Akt., Gedeon, 2010: 16-25). Cantillon’a (1755) göre toprak sahipleri, girişimciler ve ücret karşılı çalışan işçiler olmak üzere ekonominin üç etmeni mevcuttur ve girişimciler diğer iki etmen arasında ara buluculuk görevi üstlenen kişilerdir (Akt., Akarsu ve Döven 2022: 3-6). Girişimciler ekonomik sirkülasyonun temel unsurudurlar (Büyüklgaz, 2020: 2-5). Görevlerini riski göze alarak gerçekeştirirler. Girişimcinin aldığı risk ile gerçekeştirdiği ticari faaliyetler neticesinde ticari ortamda istikrar sağlanır (Rusu ve diğerleri, 2012: 3571-3574). Göröldüđu üzere Cantillon’un (1755) girişim fikrinin temelini risk almak oluşturmaktadır. Cantillon’un bu risk vurgusu ile girişim riski unsuru da ilk kez ortaya konulmuştur (Ercan ve Gökdeniz, 2009: 67-68).

Girişimcilik alanına dair çalışmalarla ilgili ilklere imza atan bir diğer isim ise Jean Baptiste Say’dır. Jean Baptiste Say Avrupa iktisat tarihinde profesörlük unvanına erişen ilk bilim insanıdır (Eyel ve diğerleri, 2019: 563). Girişimcilik

üzerine çalışan bir bilim insanı olmanın dışında Say aynı zamanda da bir girişimcidir (Er, 2013: 77-79). Say (1803) Cantillon'un (1755) tanımlamalarına getirdiği katkılar ile daha gelişmiş tanımlar elde etmiştir (Akt., Nakiboğlu, 2023: 113-117). Cantillon'un (1755) girişimcilik alanlarına eklemeler yaparak bu alanları endüstri, tarım, imalat ve ticaret olarak genişletmiştir (Nakiboğlu, 2023: 113-117). Girişimciliği fonksiyonsal açıdan koordine etmek, gözetimde bulunmak ve karar verici olmak eylemlerinin bir birleşimi olarak ele almıştır (Eyel ve diğerleri, 2019: 564). Say (1803) girişimcilik kavramına dair konuları farklı perspektiflerden ele alan birkaç farklı tanımlamada bulunmuştur. Bu tanımlardan önemli bir tanesi girişimcinin kim olduğu üzerinedir. Say 1803 yılında girişimciyi henüz farkına varılmamış olanakları ve henüz keşfedilmemiş kaynakları bir arada değerlendirerek gelir elde eden kişi olarak tanımlamıştır (Akt., Nakiboğlu, 2023: 113-117). Girişimci bilimsel araştırmaların sonucunda ortaya çıkan bilgiyi üretim sürecini geliştirmek için kullanır (Büyükgaz, 2020: 2-5). Say'ın (1803) girişimciye dair bir diğer tanımlaması ise girişimcinin üretimin bütün unsurlarını bir araya getiren temel ekonomik etken olduğudur (Akt., Gordon ve Natarajan, 2017: 1-2). Say'a (1803) göre girişimci aynı zamanda ekonomik kaynakları düşük verimli alanlardan yüksek verimli alanlara kaydırarak ekonomideki dinamik değişimi üstelenen kişidir. Rusu ve arkadaşlarına (2012: 3571-3574) göre Say bu tanımı ile girişimci kavramını gerçek anlamda tanımlayan ilk kişidir. Ayrıca Say (1803) girişimcinin kazancının sermayenin kazancından ayrı olduğunu da ifade etmiştir (Akt., Öz ve diğerleri, 2019: 1059-1060). Filion'a (1997) göre Say bu saptamaları ile girişimciliğin modern sınırlarını ilk belirleyen kişidir (Akt., Er, 2013: 77-79).

Say'ın 1800'lerdeki bu katkılarından sonra 1900'lerde İkinci Dünya Savaşı'nın sonuçları etkili olmuş ve savaşın getirdiği yıkım neticesinde ortaya çıkan endüstrilerin yenilenme ihtiyacı ile bu dönemde artık inovasyon kavramı yönetim biliminin merkezine yerleşmeye başlamıştır (Hoppe, 2016: 96-97).

Bu ortamın yarattığı etkiler altında Say'dan sonra alana katkı veren bir diğer önemli isim ise Joseph Alois Schumpeter olmuştur. Hoppe (2016: 96-97) girişimciliğe dair terim ve kavramların şu an kabul edilen modern versiyonlarının Joseph Alois Schumpeter'in 1934'de yayınlanan çalışması "*The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*"

ile ortaya çıktığını savunmaktadır (Akt., Amiri ve Marimaei, 2012: 150-151). Hoppe'ye (2016: 96-97) göre girişimcilik terimini teorik olarak ilk kullanan Cantillon olsa da terimin ekonomi dünyasında, iş dünyasında, siyasi çevrelerde ve diğer birçok alanda popüler olması Schumpeter'in işleri ile gerçekleşmiştir. Schumpeter'e (1934) göre girişimci ekonomik gelişmeyi sağlayan asıl güçtür ve toplumda değişimi yaratır (Akt., Öz ve diğerleri, 2019: 1059-1060). Girişimcinin oynadığı kilit rol inovasyonlar yaratarak yaratıcı yıkım denilen değişimi sağlamasıdır (Kitapçı, 2019: 55-57). Schumpeter (1934) inovasyonu girişimciliğin temel unsuru olarak görmüştür (Akt., Amiri ve Marimaei, 2012: 150-151). Girişimci inovatif ürünler ortaya koyar, inovatif üretim süreçleri tasarlar, organizasyonel yapıları inovatif şekilde biçimlendirir, yeni kaynaklar kullanır ve yeni pazarlara girer (Hoppe, 2016: 96-97). İşte bu yeni ve inovatif çabaların oluşturduğu yeni kombinasyonlar 1934 yılında yayınlanan "*The Theory of Economic Development*" çalışmasına göre Schumpeter'in (1934) girişim olarak tanımladığı unsurdur (Akt., Öz ve diğerleri, 2019: 1059-1060). İnovatif yeni kombinasyonların neticesinde ortaya çıkan ticari unsur olarak tanımladığı girişimlerin getirdiği değişimin hızına ayak uyduramayan firmalar sektörden yok olur ve yaratıcı yıkım denilen de budur (Kitapçı, 2019: 55-57). Yaratıcı yıkım Schumpeter'in en çok ele alınan konseptlerinden biridir. Yaratıcı yıkımın örneklerine yakın geçmişimizde de fazlaca rastlanılması oldukça mümkündür. Kodak firmasının 2012'de iflasını açıklamasının sebebi kolaylıkla iyi kalite fotoğraflar çeken ve her an yanımızda bulunan akıllı telefonların sebep olduğu yaratıcı yıkımdır (Güler, 2018: 559). Benzer şekilde Netflix, aralarında Blockbuster gibi devlerin de yer aldığı DVD kiralama şirketlerinin sonunu getirerek yaratıcı yıkım gerçekleştirmiştir (Güler, 2018: 560). Bakıldığında bunlar dışında da birçok ile karşılaşılması mümkündür. Yaratıcı yıkım konseptini değerli yapan özelliklerinden biri de pratik hayatta da sıkça gerçekleşmesi ile sadece teoride kalmayıp çalışan bir konsept olduğunu defalarca kanıtlamış olmasıdır. Yaratıcı yıkımın piyasalardaki belirleyici özelliği ve bunu inovasyon sayesinde gerçekleştirebiliyor oluşu ise inovasyonun önemini gözler önüne sermektedir.

İnovasyonu girişimin merkezine koyan bir diğer bilim insanı ise Peter Drucker'dır. Drucker (1985) girişimci inovasyon gerçekleştirir, inovasyon girişimcinin özel aracıdır diyerek bu durumu ekonomi dünyasının dikkatine

sunmuştur (Akt., Gedeon, 2010: 16-25). Girişimciliği ise bir inovasyon eylemi olarak tanımlamıştır (Akt., Rusu ve diğerleri, 2012: 3571-3574). Drucker'a (1985) göre girişimci sürekli değişimi arayan, değişime karşılık veren ve değişimi bir fırsat olarak değerlendirebilen kişidir (Akt., Gordon ve Natarajan, 2017: 1-2). Drucker'ın (1985) girişimcisine göre değişim normal ve olması gereken sağlıklı bir durumdur (Akt., Rusu ve diğerleri, 2012: 3571-3574). Drucker (1985) girişimleri inovasyon merkezli düşündüğünden onun için girişimcilik sadece yeni bir firma açmak ile ölçülemez ve her küçük ölçekli yeni firma girişim olarak nitelendirilemez (Akt., Amiri ve Marimaei, 2012: 150-151). Bu Drucker'ın (1985) öne sürdüğü önemli bir ayrımdır. Bu ayrımını eğer her yeni açılan firma girişim olsaydı bir çiftin sahibi olduğu şarküteri veya Amerikan kırsalında yeni açılan bir Meksika mutfağı restoranı da girişim olurdu diyerek desteklemiştir (Akt., Amiri ve Marimaei, 2012: 150-151).

Yukarıda girişimcilik alanına verdiği katkıların incelendiği yazarlar alanda klasik kabul edilen yazarlardır (Rusu ve diğerleri, 2012: 3571-3574). Amiri ve Marimaei'ye (2012: 150-151) göre alanın önde gelen isimleri bu yazarlardan sonra alana verdikleri katkıları Say-Schumpeter geleneğine bağlı kalarak vermişlerdir. Dolayısıyla Drucker'ın katkıları sonrasında gelen çalışmaları bu gelenekten doğan modern çalışmalar olarak nitelemek mümkündür. Drucker sonrasında literatüre giren modern çalışmalar tarihi perspektiften çok dar bir alana sıkıştığından bu çalışmaları tarihi açıdan değil, yaklaşımları açısından ayrı bir başlıkta ele almak daha doğrudur.

1.1.2. Modern Girişimcilik Kavramı

1990'lı yıllarda küreselleşme sonucunda şiddetlenen rekabet ortamı, bu ortamda rekabet gücünü ele geçirmek isteyen firmaların ortaya çıkmasına ve girişimciliğe verilen önemin artmasına ve alanın popüler hale sebep olmuştur (Gündüz ve Karadeniz, 2022: 98-99). Bu durum günümüze kadar artarak devam etmiştir. Günümüzde teknolojiye ve bu teknolojilerin yayılması ile birlikte sanayide oldukça hızlı bir şekilde meydana gelen değişimler girişimciliğin öneminin giderek daha fazla artmasını sağlamaktadır (Gündüz ve Karadeniz, 2022: 98-99). Günümüzde girişimcilik ekonomik büyüme ve istihdamı geliştirme açısından önemli

bir itici olarak kabul edilmiştir (Büyükgaz, 2020: 2-5). Bu durum girişimcilik konusunun popülaritesini arttıran önemli bir unsur olmuştur.

Tablo 1: 1970-2000 Yılları Arasında Scopus ve Web of Science’a Yüklenen Girişim Literatürü

Yıllar	Çevre		Ekosistem		Altyapı		Sistem	
	Scopus	WoS	Scopus	WoS	Scopus	WoS	Scopus	WoS
1970s	4	4	0	0	0	0	2	1
1980s	11	2	0	0	0	0	1	0
1990-1999	13	10	0	0	2	1	7	7
2000-2009	99	76	5	2	6	3	17	10
2010-2015	145	166	71	45	20	6	34	26
2016-2017	51	50	139	69	4	3	32	18
Toplam	324	305	215	116	32	13	93	62

Kaynak: Malecki, 2017: 2

Dolayısıyla konu üzerine çalışan kişi sayısı ve literatüre kazandırılan çalışma sayısı giderek artmaktadır. Scopus ve Web of Science data base’lerinde 1970’li yıllarda yazılmış girişimcilik içerikli çalışma sayısı on bir iken 1990’larda bu sayı kırk, 2000’lerde ise 208 olmuştur ve sonraki on yılda da artışını sürmeye devam etmiştir (Malecki, 2017: 1).

Fakat bu durum bazı problemleri de beraberinde getirmiştir. Literatürde araştırmacıların bir kısmı konuyu girişim kavramını organizasyonun ekonomik sonuçları üzerinden, bir kısmı sürecin kendisi üzerinden, bir kısmı da girişimde bulunan kişinin karakter yapısından yola çıkarak yorumlamaktadır (Antoncic ve Hisrich, 2003: 7-9). Anlaşılacağı üzere girişimcilik çok boyutlu bir alandır (Carree and Thurik, 2005: 2). Bu girişimcilik aktivitelerini ölçmeyi ve dolayısıyla girişimciliği modern anlamda tanımlamayı zorlaştırmaktadır (Rusu ve diğerleri, 2012: 3571-3574). Girişimciliğin farklı boyutlarını temel alan farklı teoriler ortaya farklı farklı tanımlar çıkarmış ve girişimciliğin tek ve kabul edilir bir tanımının olmayışı geniş akademik çevrelerce kabul edilmiştir (Gedeon, 2010: 16-25). Üstelik farklı tanımlardan kaynaklı bu karmaşa akademik çevreler dışında kendini daha da yoğun göstermektedir (Lippmann ve Aldrich, 2005: 7-8). Gedeon (2010: 16-25) bu durumu girişimciliğin analistler tarafından canları nasıl ister ise öyle tanımlandığını söyleyerek eleştirmiştir.

Bütün bunlar hangi organizasyonların girişim olduğunu, hangilerinin ise olmadığını ayırt etmek noktasında endişelere sebep olmaktadır. Malecki (2017: 1) girişimciliği kısaca yeni firma kurmak olarak özetlemektedir. Bu tanıma göre yeni kurulan firmalar büyüklüklerine, girdikleri pazara, aldıkları riske veya ortaya koydukları değerin ne kadar inovatif olduğuna bakılmaksızın girişimdir. Durukan (2006: 25-37) da benzer genişlikte bir tanımlı kabul ederek girişimlerin büyük holdingler olabileceği gibi ev hanımlarının açtığı lokantalar veya ustaların açtığı tamirhaneler de olabileceğini belirtmektedir. Nakiboğlu (2023: 113-117) bu durumu bazı araştırmacıların girişimleri tanımlarken bazı özellikleri temele aldıklarını, bazılarının ise bu ayrımları önemsiz görerek girişimleri küçük veya yeni işletme kurulması ve yönetilmesi üzerinden tanımladıkları şeklinde açıklamaktadır. Bu bilgi ışığında şu yorum yapılabilir ki girişimcilik alanında çalışan yazarlar temelde iki grup halinde ele alınabilirler. Bu gruplardan ilki yukarıda fikirleri ele alınan yazarlar gibi girişimcilik alanını yeni firma kurulumu veya küçük işletmeler alanı olarak ele alanlardır. Diğer ise girişimleri bazı özellikleri temel alarak daha spesifik ve daha az organizasyonun girişim olarak nitelendirileceği şekilde değerlendirenlerdir.

İkinci gruba dahil olan yazarlardan önemli bir tanesi daha önceki bölümde de değerlendirmelerine yer verilen Peter Drucker'dır (Gedeon, 2010: 16-25). Drucker (1985) girişimleri inovasyon merkezli bir yaklaşımla ele alır ve bir şarküteri veya restoran inovatif bir çalışma biçimine sahip değillerse girişim değillerdir diyerek bu fikrini örneklendirir (Akt., Amiri ve Marimaei, 2012: 150-151). Benzer şekilde Hoppe (2016: 96-97) yaratıcılık, inovasyon ve girişimciliğin güncel olarak birbirine bağlı üç terim olduğunu ifade eder. Bu ifade yaratıcılık ve inovasyonun girişimleri tanımak için kullanılabileceği şeklinde yorumlanabilir. Gordon ve Natarajan'a (2017: 1-2) göre de girişimcinin en önemli özelliklerinden bir tanesi inovasyon gerçekleştirebilme kabiliyetidir, dolayısıyla girişimler de inovatif şekilde işleyen organizasyonlar olmalıdır. Amiri ve Marimaei (2012: 150-151) ise durumu bir adım ileriye götürmüşlerdir ve girişimcilik alanında çalışan kişilerin en önde gelenlerinin birçoğunun kendi tanımlarını inovasyonu temel alan Say-Schumpeter geleneğine bağlı kalarak yaptıklarını ifade etmişlerdir. Lippmann ve Aldrich (2005: 7-8) de bu konudaki gözlemlerini alandaki aktif araştırmacıların girişimcilik çalışmalarını küçük işletme çalışmalarından ayırmaya çalıştığını söyleyerek ifade ederek belirtmişlerdir.

Tez çalışması kapsamında bakıldığında girişimleri küçük işletmeler veya yeni kurulan işletmeler genel başlığında ele almanın sorunları aşıkardır. Bu tanım ile ev yemekleri yapan bir işletme de yapay zeka üzerine çalışan bir start-up'da girişim olarak nitelendirilmektedir. Fakat bu iki ayrı işletme için nitelikli eleman tanımları oldukça farklı olacaktır. Hatta nitelikli eleman ihtiyaçlarının bile aynı seviyede olmama ihtimali mevcuttur. Benzer şekilde nitelikli çalışana ulaşma konusunda yaşadıkları zorluklar noktasında da bu işletmelerin farklı noktalara düşmesi muhtemeldir. Dolayısıyla bu tez çalışması kapsamında girişimler Say-Schumpeter geleneğine uyan inovatif işletmeler arasından seçilecek ve bunlar girişim olarak nitelendirilecektir.

1.1.3. İnovasyon Kavramı

Bir önceki bölümde belirtildiği üzere günümüzde girişimcilik üzerine çalışan yazar ve analistlerin önde gelenlerinin çoğunluğu girişimciliği inovasyonu girişimciliğin temeline yerleştiren Say-Schumpeter ekolüne bağlı kalarak ele almaktadırlar (Amiri ve Marimaei, 2012: 150-151). Üstelik bu inovasyonu çalışılması gereken değerli bir konu haline getiren tek sebep değildir.

Günümüz toplumu bilgi toplumu, bulunulan çağ ise bilgi çağı olarak nitelendirilmektedir ve bilgi odaklı yaklaşımlar beraberlerinde yoğun rekabet ortamını getirmişlerdir (Sakaryalı, 2014: 189-191). Bu rekabet ortamında rekabet güçleriyle öne çıkan Japonya, Hollanda, İsveç ve Singapur gibi ülkelere bakıldığında başarılarının temelinde yaratıcılık görülür çünkü bilgi ekonomisinin temelinde inovasyon yatmaktadır (Kavak, 2009: 618-623). Devamlılığı olan başarılar için sürekli inovasyon yapmak gerekmektedir (Günay ve Çalık, 2019: 6-10). İnovasyon çağımızda ekonomiyi körükleyen temel kavramlardan önemli bir tanesidir (Yılmaz ve İncekaş, 2018: 155-157). Akyürek'e (2020: 16-17) göre de günümüzde örgütlerin ekonomik açıdan büyümesinin en önemli yolu olarak inovasyon ön plana çıkmaktadır. İnovasyon şirketlerin rekabet gücünü ve pazar payını arttırırken karlılığı sürekli kılarak uzun vadede büyümeyi sağlar (Şahbaz, 2017: 21-27). İnovasyon firmaların olduğu gibi ülkelerin rekabet üstünlüğünün de en büyük belirleyicisidir (Gülbaş, 2011: 139). Elçi ve Karataylı'ya (2008: 1-15) göre bunun nedeni

günümüzün bilgi toplumlarında işletmelerin, toplumların ve ülkelerin performanslarının bir bütün olmasıdır ve bu sebeple inovasyon günümüz toplumlarında hayatın ayrılmaz bir parçası haline gelmelidir.

Yukarıdaki örnekler güçlü ekonomik sonuçlar için inovasyonun önemini göstermektedir. Bu sebeple doğru bir inovasyon tanımı yapmak da oldukça önemlidir.

Girişimcilik literatüründeki ilk inovasyon tanımını 1934’de Joseph Alois Schumpeter yapmıştır (Günay ve Çalık, 2019: 6-10). Schumpeter (1934) inovasyonu müşterinin henüz ihtiyacı olduğunu fark etmediği bir ürünün veya mevcut bir ürünün yeni niteliklere sahip versiyonunun markete sokulması; üretimde yeni bir yöntemin kullanılmaya başlanması; mevcut pazarlar dışında yeni bir pazara açılması; yeni bir ham madde kaynağının bulunması veya mevcut organizasyona yeni bir yapı kazandırılması olarak tanımlamaktadır (Akt., Elçi ve Karataylı, 2008: 1-15). Dikkat edilmelidir ki her yenilik inovasyon değildir, bir yeniliğin inovasyon sayılabilmesi için ekonomik değer taşıması gerekir (Yılmaz ve İncekaş, 2018: 155-157). Inovasyon yaratıcılık gerektirdiği halde bununla eş anlamlı da değildir çünkü inovasyon yaratıcılığın ekonomik değer taşıyacak şekilde hayata geçirilmiş halidir (Ferauge, 2012: 90-91). Granstrand ve Holgersson’a (2020: 91) göre inovasyon iki temelin üzerinde yükselir, bunlar ortaya konan çalışmanın yenilik derecesi ve piyasalarda uygulanabilirlik seviyesidir.

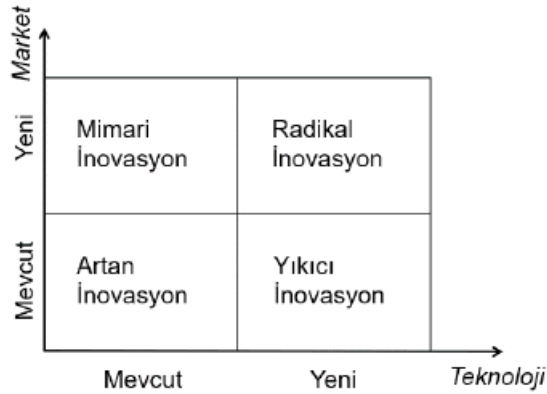
İnovasyon kelimesi dilimizde bazı yazarlar tarafından “inovasyon” olarak direkt kullanıldığı gibi bazı yazarlar kelimeye Türkçe bir karşılık bulma yoluna gitmiştir. Literatürde inovasyon kelimesi yerine Türkçe terimlerden yenilik, yenilikçilik, yenilenme ve yenileşim terimleri kullanılmaktadır fakat inovasyonun tam karşılığının hangisi olduğuna dair bir fikir birliği oluşmamıştır (Şahbaz, 2017: 21-27).

Oslo Kılavuzu’na göre inovasyonlar ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, pazarlama inovasyonu ve organizasyonel inovasyon olmak üzere dört başlık altında toplanmaktadır (Elçi ve Karataylı, 2008: 1-15). Bir ürünün tamamen yeni bir versiyonunun veya bu ürünün yenilikler ile önemli ölçüde geliştirilmiş versiyonunun piyasaya sunulması ürün inovasyonudur (Yılmaz ve İncekaş, 2018: 155-157). Süreç inovasyonu tamamen yeni veya önemli yenilikler ile büyük ölçüde değiştirilerek

iyileştirilmiş üretim ve dağıtım yöntemlerinin ekonomik getiri sağlayacak şekilde hayata geçirilmesidir (Elçi ve Karataylı, 2008: 1-15). Pazarlama inovasyonu ise ürünün pazarlamaya konu tasarım, ambalaj, fiyatlandırma, tanıtım gibi unsurlarında gerçekleştirilen tamamen veya büyük ölçüde yeni olan farklılıkları ifade etmektedir (Sakaryalı, 2014: 189-191). Son olarak firmanın organizasyonel yapısında veya bir organizasyon olarak iş yapış biçimlerinde gerçekleştirilen ve bu sayede ekonomik değer yaratan yenilikçi değişimler ise organizasyonel inovasyon olarak ele alınmaktadır (Elçi ve Karataylı, 2008: 1-15).

Benzer şekilde inovasyonları yapılan yeniliğin önem ve boyutuna göre radikal veya artımsal olarak sınıflandırmak da mümkündür (Yılmaz ve İncekaş, 2018: 155-157). Radikal inovasyonlar müşteri davranışlarını tamama yakın değiştiren daha önce denenmemiş büyük yeniliklere dayanan önemli inovasyonlardır (Elçi ve Karataylı, 2008: 1-15). Artımsal inovasyonlar ise mevcut ürünlere adım adım ve kademeli olarak getirilen yenilikler neticesinde ortaya çıkan inovasyonlardır (Sakaryalı, 2014: 189-191).

Şekil 1: Pazar Etkisi ve Teknolojik Yeniliğe Göre İnovasyon Türleri



Kaynak: Günay ve Çalık, 2019: 10

Son olarak inovasyonlar teknolojik yeniliğin ve pazarda meydana getirilen değişikliğin büyüklüğünün bileşkesi olarak artan inovasyon, yıkıcı inovasyon, radikal inovasyon ve mimari inovasyon olarak dört başlık altında incelenebilmektedir. Bu yaklaşıma göre hem teknolojik yenilik hem de pazardaki etkisi bakımından mevcut duruma yakın inovasyonlar artan inovasyon, hem

teknolojik yenilik hem de pazardaki etkisi bakımından mevcut duruma göre oldukça gelişmiş sonuçlara sebep olan inovasyonlar radikal inovasyonlar, sadece pazardaki etkisi büyük olan inovasyonlar mimari inovasyonlar ve sadece teknolojik etkisi yüksek olan inovasyonlar yıkıcı inovasyonlar olarak adlandırılabilir.

1.1.4. Girişimciliğin Önemi

Sanayi Devrimi sonrasında yükselen üretim hacmi ve giderek yoğunlaşan ticari faaliyetler Adam Smith'in "Ulusların Zenginliği" adlı çalışmasıyla ortaya attığı kapitalist ekonomik düzenin zamanla daha fazla serbestleşmesine ve bunun sonucunda rekabetin çok yoğun yaşandığı bir ekonomik çevrenin şekillenmesine sebep olmuştur (Durukan, 2006: 28-29). Sonrasında, 1990'lı yıllarda etkisini arttıran küreselleşme sonucunda rekabet ortamı daha da şiddetlenmiş, firmaların ana odağı rekabet gücünü ele geçirmek haline gelmiştir (Gündüz ve Karadeniz, 2022: 98-99). Günümüzde ise ekonominin temeline bilgi oturmuş ve bilgi çağı denilen modern zamanlarda rekabetin önemi bir kez daha güçlü bir şekilde görülür olmuştur (Sakaryalı, 2014: 189-191). Bu rekabet ortamında ticari ve ekonomik güçleriyle öne çıkan ülkelere bakıldığında ise bu ülkelerin ekonomilerinin temelinde inovasyonun yattığı görülmüştür (Kavak, 2009: 618-623). Inovasyon ise girişimcilik faaliyetlerinin konusu olduğundan girişimciliğin önemi geçen zamanlar boyunca sürekli göz önünde olmuştur. Bir başka deyişle girişimcilik faaliyetleri organizasyonlara rekabet kabiliyeti sağladığı için önem kazanmıştır.

Girişimciliği önemli kılan bir diğer durum ise günümüzde kullanılan kaynakların birçoğunun sınırlı olmasından ötürü özellikle gelişmiş ülkelerin şu anki tüketim seviyelerinin devam etmesi halinde bu kaynakların tükenecek olmasıdır (Bayramoğlu ve diğerleri, 2018: 227). Bu mevcut kaynakların daha verimli kullanılmasını ve mevcut kaynakların yerine yeni kaynaklar keşfedilmesini gerektiren önemli bir sorundur. Bu noktada girişimcilik tekrar önem kazanmaktadır çünkü Say'ın (1803) tanımına göre girişimci kaynakları düşük verimli alanlardan yüksek verimli alanlara kaydırarak ekonomideki dinamik değişimi üstelenen kişidir (Akt., Rusu ve diğerleri, 2012: 3571-3574). Say'a (1803) göre girişimci henüz keşfedilmemiş kaynakları bulup değerlendirir (Akt., Nakiboğlu, 2023: 113-117).

Benzer şekilde Schumpeter'in (1934) girişimcilik tanımında da yeni kaynaklar kullanmak yer almaktadır (Akt., Hoppe, 2016: 96-97). Dolayısıyla sınırlı kaynakların sürdürülebilir kullanımının sorun olduğu günümüzde girişimcilik önemli bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır.

Girişimciliğin topluma fayda sağladığı ve dolayısıyla girişimciliği önemli kılan bir başka konu ise istihdam konusudur. İşsizlik günümüz ekonomik sorunlarından önemli bir tanesidir ve bütün ülkeler için güncel bir konudur. Tekrarlayan ekonomik krizler işsizliği sürekli güncel bir konu olarak gündemde tutmaktadır. Bu noktada girişimciliği arttırmaya yönelik çabaların işsizlik sorununun çözümüne verdiği katkı dikkate değer durumdadır. Yeni girişimler istihdamın artırılmasında ve işsizlik sorunun çözülmesinde büyük öneme sahiptirler (Güner ve Korkmaz, 2011: 42-44).

Girişimciliğin fayda sağlayarak önemini kanıtladığı alanlardan bir kısmı da sosyal alanlardır. Girişimcilik sosyal alanlarda gerçekleştirildiğinde bir kısım toplumsal sorunların çözümünde kaldıraç etkisi yaratmaktadır. Girişimcilerin gerçekleştirdikleri sosyal inovasyonlar sosyal sorunların çözümünde önemli araçlardır (Koç, 2010: 205-208). Örneğin Serinikli'ye (2016: 598) göre kadın yoksulluğunun önlenmesinde en etkili araç girişimciliktir. Serinikli girişimciliği ekonomik kaynaklardan erkeklerle eşit pay alamayan, eğitime erişimi erkeklerle kıyasla düşük olan, ya iş gücüne hiç katılamayan ya da düşük ücretlerle çalışmak zorunda kalan ve bütün bu sebeplerle yoksullaşan kadınların problemlerine çare olabilecek en önemli çözüm olarak görmektedir. Gündüz (2018: 544) de bu görüşe katılmakta ve bunu girişimciliğin sosyal yapının iyileşmesinde rol oynadığı ve girişimciliğin ekonomik ve sosyal gelişim dinamiğinin temeli olduğu şeklinde ifade etmektedir. Benzer şekilde Pehlivanoglu ve Kayan (2019: 59) da girişimciliğin orta sınıfın gelişiminde oynadığı rolün önemine değinmektedirler.

Girişimcilik belirli sosyal gruplara faydalı olabildiği gibi bazı coğrafi alanların gelişmesine de katkı sağlayabilmektedir. Günümüzde küreselleşmenin ve hızlı teknolojik gelişmelerin bir sonucu olarak şehirler de birbirleriyle rekabet eder duruma gelmiştir. Bu, şehirlerin farklılaşarak markalaşması ihtiyacını doğurmuştur (Zeren, 2012: 95). Şehirlerin markalaşması rekabet avantajı sağladığı gibi şehrin pazar potansiyelinin de gelişmesi açısından önem arz eden bir konudur (Gökerik ve

Tekin, 2016: 2260). Bu noktada özellikle iç girişimcilik faaliyetleri şehrin markalaşması konusunda önemli bir role sahiptir (Zeren, 2012: 95).

Girişimciliği önemli kılan bir diğer konu ise girişimciliğin ekonomik büyüme ve gelişmeye sağladığı katkıdır. Girişimcilik istihdamı artırarak, pazarları geliştirerek, bilginin yayılmasını sağlayarak ve inovasyonlar gerçekleştirerek ekonomik büyümeye ve gelişime katkı sağlar. Literatürde girişimcilik ile ekonomik büyüme ve gelişme arasındaki bağı saptamış çalışmalar mevcuttur (Meyer ve Jongh, 2018: 287- 288). Özellikle modern açık ekonomilerde girişimcilik ekonomik büyüme ve kalkınma için giderek daha önemli hale gelmiştir. Girişimciler ekonomideki verimsizlikleri tespit ederek ortadan kaldırmaya çabaladıklarından ekonomik büyüme ve kalkınmaya katkı sağlamaktadırlar. Ayrıca girişimlerin yeni girişimcileri şirket kurmaya teşvik etmesi de girişimciliğin kendi kendini destekleyerek ekonomik büyüme ve kalkınmaya doğrudan katkıda bulunması demektir. Üstelik her girişimin diğerlerinden özgün bir şekilde farklılaşmasının oluşturduğu çeşitlilik de ekonomik açıdan oldukça önemlidir (Toma ve diğerleri, 2013: 437-440). Ek olarak girişimler inovasyon sayesinde yeni endüstrilerin ortaya çıkmasını sağlarlar ve hızla büyüyen sektörlerin doğumuna önayak olurlar. Girişimler ekonomide değerlendirilebileceği halde kullanılmayan potansiyelin farkına vararak bunların atıl kalmasını engellerler. Bilim ve teknolojinin gelişmesine katkı sağlayarak bunların ekonomik büyüme ve gelişmeye katkıda bulunmasını sağlarlar (Çöğür, 2016: 66-67).

Bilgi çağı olarak tanımlanan güncel zamanların yarattığı ekonomik çevrede başarılı olmak isteyen organizasyonların yaratıcı ve inovatif olmaları oldukça önemlidir. Toplumların ekonomik katkı veren nitelikte yaratıcılık ve inovasyon kaynağı ise girişimciliktir. Girişimler kendi çıkarlarını arttırmak adına yaptıkları çalışmalar neticesinde dolaylı olarak toplumsal çıkarları da yukarıya taşırlar. Bu sebeplerle de girişimler ekonomik kalkınma ve gelişme konularında önemli bir itici güçtürler (Bekar ve Korkut, 2006: 120).

Yukarıdaki bilgiler ışığında görülmektedir ki girişimcilik birçok farklı boyutta sağladığı çeşitli faydalar sebebiyle önemli olarak görülmektedir. Günümüzün bilgi toplumlarında işletmelerin, toplumların ve ülkelerin performansları bir bütündür (Elçi ve Karataylı, 2008: 1-15). Bu sebeptendir ki girişimcilik bireyden sosyal gruplara, sosyal gruplardan coğrafi ve ekonomik bölgelere ve oradan ülkelere kadar

farklı boyutlarda fayda sağlamaktadır. Bu fayda o kadar girift bir hal almıştır ki Brown ve Thornton (2013: 401-403) girişimciliğin ekonomiyi yarattığı ve ekonomik teorinin girişimciliğe dair temeller çıkarıldığı takdirde var olamayacağı iddiasında bulunmuşlardır ve bu tespit ile girişimciliğin yaygın faydasına ve bundan doğan önemine dikkat çekmişlerdir.

1.1.5. Girişimcilik Alanındaki Sorunlar

Girişimcilik alanında girişimciliğin gelişmesini, girişimlerin başarılı olmasını veya başarılı girişimlerin sayılarının artmasını engelleyen çeşitli sorunlar mevcuttur. Bu sorunlar geçmiş bölümlerde ele aldığımız girişimciliğin sağladığı faydaları engellediklerinden ele alınması gereken önemli bir konu olarak karşımızda durmaktadır. Takip eden bölümlerde bu sorunlar üç başlık altında ele alınmaktadır.

1.1.5.1. Girişimciliğin Önündeki Engeller

Bahsedilen sorunlardan ilk ele alınması gereken girişimciliğin önündeki engellerdir. Durukan (2006: 33) bu engelleri işletme sahiplerinin teknik kökenli olması, fizibilite çalışmalarına gereken önemin verilmemesi, yetersiz piyasa araştırması, yeniliğe gereken önemin verilmemesi, aile işletmeciliğinin yaygın olması, finansman sorunlarının aşılammaması, yetersiz bilgi, devletin ve toplumun girişimciye bakış açısı olarak ele almaktadır. İlk sırada işletme sahiplerinin teknik kökenli olması yer almaktadır. Bu bir sorundur çünkü teknik kökenli girişimciler üretim bilgisi anlamında yeterliyken piyasa analizi, finansman yönetimi gibi ekonomi temelli konularda yetersiz kalabilmektedir. Fizibilite çalışmalarına gereken önemin verilmemesi ve yetersiz piyasa araştırması belirsizliği ve riski arttırmaktadır. Finansal sorunların aşılammaması gelecek vadeden girişimlerin bile nihayetinde başarısızlığa itmektedir (Durukan, 2006: 33). Bozkurt ve diğerleri (2012: 242) girişimciliği engelleyen unsurları yanlış izlenen devlet politikaları, eğitim kurumlarının yetersizliği, yoğun rekabet ortamı, aile baskısı, bürokrasi, nitelikli elemana erişim zorluğu, riskten kaçınma, kültürel etmenler, kayıt dışı ekonomi, dış politik baskılar, kendini garantiye alma isteği, yoksulluk, kriz ihtimalinin yarattığı çekince ve vergilerin yüksekliği olarak sıralamaktadırlar. Bunlara ek olarak özgüven

eksikliğinin, kişisel sorunların, lojistik sorunlarının, ailevi sorumluluklara yaklaşımın, eş veya aile büyüklerinin karşı çıkmasının, kişinin işletme yönetimi tecrübesinin olmamasın ve girişimciliğe dair çabaya ayrılacak yeterli vaktin bulunamamasının da girişimciliği engelleyen faktör olduğunu söylemek mümkündür (Kunday, 2014: 313-317). Çalışmaların bir kısmında bu engeller genel başlıklar altında toplanarak sıralanmaktadır. Bu başlıklar genel itibariyle düzenleyici engeller, kültürel ve sosyal engeller, finansal ve ekonomik engeller olarak birbirinden ayrılmaktadır (Marangoz ve Aydın, 2018: 71). Anlaşılacağı üzere bürokrasi, vergiler ve devlet politikaları ile ilgili sorunlar ve benzerleri düzenleyici engellerken aile ve çevre baskısı, risk algısı gibi engeller sosyal ve kültürel engellerdir. Son olarak finansal kaynak, yatırım bulamamak gibi engeller ekonomik engellerdir.

1.1.5.2. Girişimlerin Başarısız Olma Sebepleri

Yukarıda bahsi geçen girişimcilik sorunları girişimciliği engeller nitelikte unsurlardır. Bir başka deyişle potansiyel girişimcilerin ortaya çıkmasını zorlaştıran veya onların bir girişimde bulunmasını engelleyen unsurlardır. Bu unsurlar dolayısıyla girişim ekosistemine yeni girişimcilerin ve yeni girişimlerin katılması yavaşlar ve girişimcilik alanındaki gelişim zarara uğrar. Fakat girişimcilik alanındaki tek sorun bunlar değildir. Bu engelleri aşarak ekosisteme katılan girişimlerin bu aşamadan sonra yaşadıkları çeşitli sorunlar da mevcuttur. Bu sorunlar girişimlerin başarısız olmalarına sebep olabilen sorunlardır.

Bir girişimin başarısız olmasının ne anlama geldiği ile ilgili literatürde çeşitli tespitler yapılmıştır. Rahman ve arkadaşlarına (2020: 242) göre bir girişimin başarısız olması planlama, yaşama geçirme veya yönetim aşamalarında yapılan hatalar nedeniyle girişimcilik faaliyetlerinin sonlandırılması anlamına gelmektedir. Başka bir deyişle bu yaklaşımda firmanın kapatılması, girişimcinin organizasyonu veya süreci terk etmesi, firmanın tasfiye edilmesi, organizasyonel ölümün gerçekleşmesi veya iflas edilmesi gibi durumların gerçekleştiği girişimler başarısız girişimler olarak adlandırılmaktadır (Rahman ve diğerleri, 2020: 242). Bir başka tanıma göre ise girişimin başarısız olması yetersiz gelir elde edilmesi, organizasyonun kapatılması veya problemler sebebiyle el değiştirmesi, daha çok

zarara uğramamak adına satılması veya batması demektir (Freiling ve Wessels, 2012: 4). Bakıldığında kriterlerdeki küçük farklılıklar göze çarpmakla birlikte genel olarak benzer durumların girişimin başarısızlığı olarak ele alındığı görülmektedir.

Girişimlerin neden bu duruma düştükleri incelendiğinde ise karşımıza genel olarak yeterince proaktif davranılamaması, yönetimin idari yeteneğinin eksikliği, vizyon sorunları, iş fikrinin yanlışlığı, nakit yönetiminde zayıf kalınması, planlama hataları, değişen ekonomik çevreye uyum sağlayamama, yatırım bulamama, artan maliyetler, rekabet ortamında avantajlı bir konum elde edememe, yanlış hedef pazarlar ve resmi sıkıntılar gibi konular çıkmaktadır (Shobha ve Nagpal, n.d.: 47-48). Girişimcinin kendine fazla güvenmesi de yine girişimi başarısızlığa götüren faktörlerden biri olarak ele alınmaktadır (Costa ve diğerleri, 2023: 3). Benzer şekilde girişimcinin takıntılı seviyede tutkulu oluşu da onu rasyonellikten uzak kararlara iterek girişiminin başarısız olmasına sebep olabilmektedir (Rahman ve diğerleri, 2020: 249). Klimas ve diğerleri (2021: 169) bu sebeplere yetersiz personel olması, organizasyon kapasite ve kabiliyeti gibi konuları da eklemektedir. Sallem ve arkadaşlarına (2017: 47-48) göre ise muhasebe bilgisinin eksikliği, bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanılmaması, düzgün kayıt tutulmaması gibi konular da girişimin başarısız olmasına sebep olabilecek konulardır.

Bu tip başarısızlık sebeplerini belirli başlıklar altında toparlayarak çeşitli özelliklerine göre sınıflandırmak da mümkündür. Bu başlıklar başarısızlık sebeplerinin hangi boyutlarına konsantre olunduğuna göre değişebildiğinden literatürde farklı farklı sınıflandırmalar mevcuttur. Düşük iş performansı, kaynak problemleri ve gerçekçi olmayan büyüme hedefleri olarak yapılan sınıflandırma bunlara bir örnektir. Bir başka sınıflandırma ise çevresel problemler, işin kendinden köken alan problemler ve girişimcinin kendinden kaynaklanan problemler şeklindedir (Rahman ve diğerleri, 2020: 242). Benzer şekilde iç sebepler-dış sebepler, durağan sebepler-dinamik sebepler, kontrol edilebilir sebepler-kontrol dışı sebepler, bireysel-organizasyonel-çevresel sebepler şeklinde sınıflandırmalar yapmak da mümkündür (Klimas ve diğerleri, 2021: 169).

Girişimlerin başarısızlık sebeplerini tespit etmek ve bunları çözümlemek çok önemlidir çünkü bunların farkında olmak bunlardan kaçınma yeteneğinin artması anlamına gelmektedir. Aksi takdirde yaşanan başarısızlıklar girişimciler için pahalı

ve acı dolu süreçlere sebebiyet vermektedir. Girişimcinin itibarı zedelenmektedir. Bu girişimcinin utanç duymasına, yas tutmasına, cesaretini yitirmesine sebep olmakta ve maddi zararların yanında sosyal zararlar getirmektedir (Jeng ve Hung, 2019: 30).

Ama unutulmamalıdır ki birçok başarılı girişimci birden fazla başarısızlık yaşamış fakat başarısızlıklarından öğrendiklerini kullanarak başarılı olana kadar deneyemeye devam etmiştir. Başarısızlığa rağmen şevk ve azmini koruyarak denemeye devam etmek girişimcilerin özelliklerindendir (Pan ve diğerleri, 2022: 3-4).

1.1.5.3. Girişimlerin Büyümesini Engelleyen Faktörler

Girişimcilik alanında karşılaşılan sorunlar çeşitlidir. Bu sorunlardan bir kısmı yeni girişimlerin ortaya çıkmasını engellerken bir kısmı ortaya çıkan girişimlerin başarısız olmasına sebep olur. Bu tip sorunlar önceki iki bölümde ele alınmaktadır. Üçüncü bir grup sorun vardır ki bunlar girişimlerin ortaya çıkmasını engellemez veya onları kapanışa sürüklemeyebilir fakat yeterince hızlı büyüyerek potansiyellerini ortaya koymalarının önüne geçer. Bu tip sorunlar girişimlerin aksi takdirde ortaya koyacakları faydanın sadece küçük bir kısmının ortaya çıkmasına sebep olarak girişimciliğin faydalarını kısıtlar. Bu nedenle de ele alınmaları gerekir.

Jafarnejad ve diğerleri (2013: 210) bu sorunları ele almış ve şu şekilde sıralamıştır: Kapitalin şirketi desteklemeye yetmemesi, tanıtım faaliyetlerinin yüksek maliyeti, kalifiye çalışana erişim konusunda zorlanması, gerekli ekipmana erişememek, gerekli yazılıma erişememek, şirketi yaşatacak bilgiye sahip olmamak, yönetsel zafiyetler, düşük pazarlama kabiliyeti, muhasebe yeteneğinin yetersizliği, yetersiz finansal planlama, kanun ve düzenlemeleri bilmemek, ürün-pazar-fiyat bilgilerine erişememek, ekonomik ve iş çevresinin dinamiklerinin ortaya koyduğu unsurları kavrayamamak, pazara girme ve tutunma becerileri konusunda eksik kalmak, yabancı pazarlara girememek, ihracat bilgisine sahip olmamak, yabancı pazarlara dair bilgi eksikliği, sorunlu kurlar, kredi kullanmakta zorlanmak, iş kanunundaki düzenlemelerden doğan zorluklar, fiyatlardaki volatilitenin yüksekliği, sigorta sistemlerinin zayıflığı ve araçlar ile yaşanan problemler. Farklı yazarların ortaya attıkları sebeplerle bu listeyi genişletmek mümkündür. Kapasite eksikliği,

risklerin iyi yönetilememesi, stratejik bir plana sahip olunmayışı, insan kaynaklarından temellenen problemler, bulunulan pazardaki tecrübesizlik gibi sebepler de girişimlerin büyümelerinin önündeki engellerdir (Ndlovu ve diğerleri, 2023: 175). Hyari (2013: 133) ise kendi listesinde şu sebeplere yer vermektedir: Online öğrenme ve bilgi teknolojilerinde yaşanan sıkıntılar, yüksek borçlanma maliyeti, insan kaynakları yönetimi ve personel eğitiminde yapılan hatalar, rekabet ortamının sebep olduğu problemler, ürün ve ürün teknolojisindeki sorunlar, kural ve düzenlemelerin sebep olduğu zorluklar, alt yapı yetersizliği, kalitede yaşanan sıkıntılar, firmanın coğrafi olarak dezavantajlı bir noktada oluşu, yanlış pazarlama stratejileri, yolsuzluklar, devletten yeterli destek alamama.

Görüldüğü üzere yazarlar girişimlerin büyümesini engelleyen birçok sebep ortaya koymaktadırlar. Fakat bu uzun listelere rağmen girişimlerin büyümesini engelleyen sebeplerin incelenen boyutunu değiştirerek kapsamını geliştirmek mümkündür. Başka bir deyişle yukarıda bahsedilen sebeplerin de sebeplerine inmek mümkündür. Örnek vermek gerekirse Bukvic ve Bartlett (2003: 165) önceki listelerde finansal kaynaklara erişim problemleri veya benzeri ifadelerle ele alınan finansal problemleri şu şekilde genişletmişlerdir: Yüksek borçlanma maliyetleri, bankalar tarafından reddedilmek, banka ücret ve komisyonlarının yüksekliği, bankaların küçük sayılabilecek girişimler ile ilgilenmek/çalışmak istememesi, bankalardaki bürokratik prosedürler, yüksek teminat talepleri, kredi onayı sırasında kaybedilen uzun süreler, öz kaynak eksikliği, girişim sermayesine erişimde yaşanan zorluklar, iş planı hazırlamanın maliyeti.

Listelerde yer alan bütün bu unsurlar girişimcilik üzerinden değer üretmek ve fayda sağlamak isteyen bütün bireylerin, grupların, organizasyon ve ülkelerin dikkatle üzerinde çalışmaları ve bir çözüme kavuşturmak adına mesai harcamaları gereken unsurlar olarak karşımızda durmaktadır.

1.1.6. Girişimci Kavramı

Girişimcilik çok boyutlu bir alandır (Carree and Thurik, 2005: 2). Literatürde araştırmacıların bir kısmı girişimcilik kavramını organizasyonların ortaya koyduğu ekonomik sonuçlar üzerinden, bir kısmı girişim sürecinin kendisi üzerinden, bir kısmı da girişimde bulunan kişinin karakter yapısından yola çıkarak

yorumlamaktadırlar (Antoncic ve Hisrich, 2003: 7-9). Dolayısıyla girişimcilik kavramını tam olarak ortaya koyabilmek için girişimcinin kim olduğunu, kişilik özelliklerini ve benzer rollerden farkını irdelemek gerekmektedir. Takip eden bölümlerde bu konular ele alınmaktadır.

1.1.6.1. Girişimci Tanımı ve Girişimcinin Kişilik Özellikleri

Jean Baptiste Say'ın 1803 yılında yaptığı tanıma göre girişimci henüz farkına varılmamış olanakları ve henüz keşfedilmemiş kaynakları bir arada değerlendirerek ekonomik değer yaratan kişidir (Akt., Nakiboğlu, 2023: 113-117). Schumpeter'e (1934) göre ise girişimci inovatif ürünler ortaya koyan, inovatif üretim süreçleri tasarlayan, organizasyonel yapıları inovatif şekilde biçimlendiren, yeni kaynaklar kullanan ve yeni pazarlara giren kişidir (Akt., Hoppe, 2016: 96-97). Benzer şekilde Drucker'a (1985) göre de girişimci sürekli değişimi arayan, değişime karşılık veren ve değişimi bir fırsat olarak değerlendirebilen kişidir (Akt., Gordon ve Natarajan, 2017: 1-2).

Bu bakımdan bir kişinin yukarıda tariflenen eylemleri başarıyla gerçekleştirip girişimci olarak nitelendirilebilmesi için bazı özelliklere sahip olması gerekir. Bireylerin sahip oldukları kişisel yeterlilikleri girişim sürecindeki başarılarını doğrudan etkilemektedir ve kişisel yeterliliğin bileşenleri olan bilgi ve tecrübe, motivasyon ve yeteneğin yanında bir diğer bileşen ise girişim çabasında olan bireyin kişisel özellikleridir (Çetin ve Varoğlu, 2009: 51-58). Sözcan ve Yılmaz'a (2019: 82-87) göre ise girişimcilik eğiliminin ortaya çıkmasında aile durumu, eğitim seviyesi, toplumun kültürel yapısı ile birlikte girişimciliğe soyunan kişinin kişisel özellikleri rol oynamaktadır ve girişimciliğe adım atan kişinin kişilik özellikleri bütün bu faktörler arasında son derece önemli bir yere sahiptir. Kozubikova ve diğerleri (2015: 42-43) konuyu bir adım daha ileri taşıyarak girişimcinin kişisel özelliklerinin ekonomik iş çevresine şekil veren unsurlardan olduğunu söyler ve girişimcinin inovasyonlar yaratabilmesi için, adanmış bir araştırmacı olabilmesi için, bir lider olabilmesi için ve en çok satan ürünleri yaratabilmesi için bazı kişisel özelliklere sahip olması gerektiğini belirtir. Zulvia ve Adrian'da (2018: 676) girişimcilerin iş

liderleri olarak başarılarının kişilik özelliklerinden ayrı ele alınamayacağı fikrini savunurlar.

Görüldüğü üzere girişimcilik alanında çalışan yazarların önemli bir kısmı girişimcinin kişilik özelliklerinin girişimin başarısı üzerinde etkili olduğunu düşünmektedir. Bu sebeple de bu özelliklerin neler olduğunu ortaya koyma ihtiyacı oluşmaktadır. Şen ve Aslan'a (2017: 1848-1849) göre bu özellikler risk alma eğilimi, yenilikçilik, başarıya duyulan ihtiyaç, içsel kontrol odağına sahip olmak, kendine güven ve belirsizliğe karşı tolerans gösterebilme kabiliyetidir. Bozkurt ve Alparslan (2013: 10) ise bu konuda daha geniş bir özellikler grubu tanımlamışlardır. Onlara göre bu özellikler yenilikçilik, risk alma eğilimi, değişim odaklılık, fırsat odaklılık, yaratıcılık, yüksek iletişim kabiliyeti, proaktiflik, yüksek başarı güdüsü, yüksek duygusal zeka, kararlarında ısrarlı olmak, kendine güvenli olmak ve yüksek problem çözme kabiliyetine sahip olmaktır (Bozkurt ve Alparslan, 2013: 10). Benzer şekilde Özdemir ve diğerleri (2018: 433-434) bu özellikleri başarma ihtiyacı, kontrol odağı, risk alma eğilimi, belirsizliğe karşı tolerans, yenilikçilik ve kendine güven olarak sıralamışlardır. Zulvia ve Adrian'ın (2018: 679-680) listesi ise içsel kontrol odağı (internal locus of control), yüksek enerji (high energy level), belirsizliğe karşı tolerans (tolerance for ambiguity), kendine güven (self confidence), tutku ve eylem odaklılık (passion and action oriented), kendine inanç ve bağımsızlık arzusu (self reliance and desire for independence) ve esneklik (flexibility) özelliklerinden oluşmaktadır. Çetin ve Varoğlu (2009: 51-58) bu özelliklere strese dayanıklılığı da eklemiştir. Sözcan ve Yılmaz (2019: 82-87) için ise özdisiplin de göz önünde bulundurulması gereken özelliklerdendir.

Görüldüğü üzere yazarların bahsettiği özelliklerin büyük kısmı bütün listeler için ortaktır ve bu özelliklerin neden önemli olduğu zorlanmadan anlaşılabilecek durumdadır. Girişimciler için risk alma eğilimi önemlidir çünkü girişimcilik uygulamalarında risk kaçınılmazdır (Şen ve Aslan, 2017: 1848-1849). Bir kişinin bu riski göze alarak girişim çabasında bulunması için risk alma eğiliminin yüksek olması gerekmektedir. Benzer şekilde belirsizliğe karşı tolerans bir girişimde bulunulduğunda başarının garantisi bulunmadığından, kendine güven risk ve belirsizlik koşullarında devam etme cesaretini sağladığından, başarı ihtiyacı kişiyi girişimcilik yolunda yürümeye güdülediğinden ve yenilikçilik girişimlerin temelinde

oturan inovasyon unsurunu gerçekleştirebilmek adına çok temel bir gereklilik olduğundan önemlidir (Şen ve Aslan, 2017: 1848-1849).

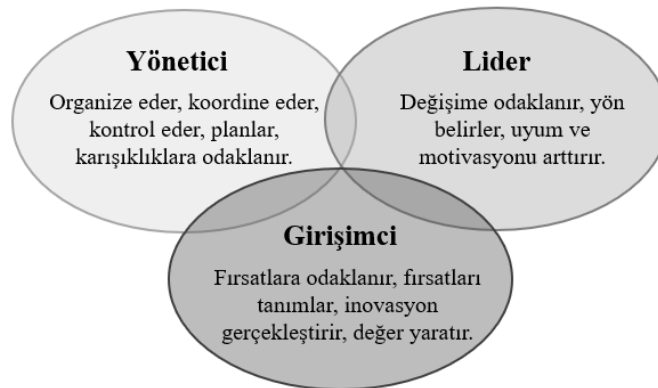
Bu tespitler göstermektedir ki bu kişisel özellikler başarılı bir girişimci olmak açısından önem arz etmektedir. Fakat bu özellikler girişimcinin başarılı olup olmayacağının tek belirleyicisi değildir ve bu konuda önemli rol oynayan farklı unsurlar da mevcuttur (Kozubikova ve diğerleri, 2015: 42-43). Girişimciler heterojen bir gruptan oluştukları için kişisel özellikler bakımından genel bir girişimci profilinin oluşturulması tam olarak mümkün değildir (Çetin ve Varoğlu, 2009: 51-58). Yine de birçok çalışma girişimlerin başarısı ve girişimcilerin kişilik özellikleri arasında pozitif ilişkileri tespit etmeyi başardığından ve bu kişisel özellikler ile iş başarısı arasında bağlantılar saptandığından (Kozubikova ve diğerleri, 2015: 42-43) kariyer hedeflerinde girişimcilik olan kişilerin bu özelliklerini geliştirmek üzere çaba harcamaları veya girişimcilik kültürünü yayarak ekonomik kalkınma hedefleyen ülkelerin eğitimlerinde bu özellikleri geliştirici programlara yer vermeleri girişimcilik başarısı açısından önemli olacaktır.

1.1.6.2. Girişimci Lider ve Yönetici Rollerinin Kavramsal Kıyası

Ekonomik ortam dünyada giderek daha dinamik ve daha esnek hale gelirken organizasyonların daha esnek, uyum yeteneği daha yüksek ve girişim kabiliyeti daha gelişmiş hale gelmeleri gerekmektedir (Todorovic ve Schlosser, 2007: 2-13). Organizasyonlar sürdürülebilir bir başarı için süreçleri, organizasyonel yapıyı ve kadrolarını optimize etmeli, daha hızlı, daha verimli ve pazarlara daha duyarlı hale gelmeli, bunları yaparken de hem bugün hem de gelecek için bir vizyon ortaya koymalıdır (Dover ve Dierk, 2014: 2-7). Bunu gerçekleştirecek unsurlardan hayati öneme sahip üç tanesi ise yöneticiler, liderler ve girişimcilerdir (Joerges ve Wolff, 1991: 541). Yöneticiler, liderler ve girişimciler organizasyonun karar vericileridir (Dierk ve Dover, 2013: 15). Dolayısıyla girişimler de dahil olmak üzere bütün organizasyonlarda bu rollerin görevlerinin organizasyonun başarısına bireysel ve bütünleşik katkılarının ne olduğunu saptamak önemlidir. Bunu yapmak incelenen kavramlardan girişimci kavramının lider ve yönetici kavramlarıyla karıştırılmaması adına da katkı sağlayacak bir çabadır.

Peter Drucker'a (1985) göre yönetici organizasyonda gerçekleştirilen işin daha hızlı ve verimli yapılmasını sağlayan kişidir ve bunu kaynak yönetimine dair bütçe ve planlar yaparak, doğru pozisyonlar için doğru kişileri işe alarak, her pozisyonun işe katkı vermesini sağlayarak, gereksiz işlerin önüne geçerek ve ortaya çıkan sonuçları değerlendirerek yapar (Akt., Sathe, 2009: 2-11). Öte yandan Drucker'a (1985) göre girişimci ise organizasyonda sürekli değişimi arayan, değişime karşılık veren ve değişimi bir fırsat olarak değerlendirebilen kişidir (Akt., Gordon ve Natarajan, 2017: 1-2). Yani organizasyondaki girişimcinin görevi inovasyon fırsatları kollamak, bu fırsatların peşine düşmektir (Gedeon, 2010: 16-25). Benzer şekilde Schumpeter (1934) de bu konuda bir ayrıma gitmekte ve yöneticiliği disiplin ve düzeni kontrol etmek, bürokratik işleri görmek gibi günlük görevler üstlenmek olarak tanımlamaktadır ve girişimciyi yöneticiden girişimcinin görevi organizasyonu kontrol etmek değil onu yaratmaktır diyerek ayırmaktadır (Akt., Czarniawska ve Wolff, 1991: 533-534). Dover ve Dierk (2014: 2-7) ise üç karar verici rolü çok kısa bir şekilde yönetici anlık karışıklık ve problemlerle ilgilenen kişiyken, lider değişime odaklanan ve girişimci fırsatları kovalayan kişidir şeklinde açıklamaktadır. Todorovic ve Schlosser (2007: 2-13) ise liderin rolünü lider ortaya bir vizyon koyan, yüksek beklentilere karşılık verebilmek için etrafında güven yaratan, kişisel değerleri ile etrafına örnek olan ve amacı uğrunda fedakarlıklarda bulunan kişidir diyerek açıklamaktadır.

Şekil 2: Yönetici Lider ve Girişimci Arketipleri



Kaynak: Dierk ve Dover, 2013: 18

Yukarıdaki tanımlar ışığında yönetici, lider ve girişimci kavramlarını kıyaslı bir şekilde ele almak gerekirse yöneticilik üretim ve benzeri iş faaliyetlerine dair gerçekleştirilen rutin yani günlük bir eylemdir ve bu sebeple ön görülebilir veya tahmin edilebilir konuları kapsamaktadır (Joerges ve Wolff, 1991: 541). Bu özelliğiyle de girişimcilikten ve liderlikten ayrılmaktadır. Çünkü liderlik bu tür tahmin edilebilir rotalar olmaksızın çevreye ilham verme ve yön gösterme kabiliyetidir (Dover ve Dierk, 2014: 2-7). Liderler ilham verme ve yön gösterme kabiliyetleri ile değişime ön ayak olma rolünü üstlenmektedirler ve görüldüğü üzere bu günlük veya rutin bir iş değil bir süreçtir (Sathe, 2009: 2-11). Girişimcinin rolü ise sürekli inovasyonlar peşinde koşmak, doğru fırsatları yakalayarak inovasyonlar gerçekleştirmektir (Gedeon, 2010: 16-25). Liderden farklı olarak girişimcinin eylemlerinin odağında inovasyon vardır.

Tabi yukarıda kavramların karıştırılmaması adına farklılıklar odaklı ele alınan bu üç rol birbirinden tamamen izole roller değildirler, birbirlerini kısmen kapsadıkları alanlar da mevcuttur (Dierk ve Dover, 2013: 15). Bunu girişimci perspektifinden ele almak gerekirse şu söylenebilir ki bir girişimci asıl görevi olan inovasyon gerçekleştirme sürecinde eski yerine yeniye getirirken muhakkak bir değişim yaratmak durumundadır ve aslında değişim liderin rolünün odağında bulunan bir unsurdur. Benzer şekilde bu süreçte gündelik işlerin doğru şekilde işliyor oluşunu garanti etmek durumundadır ki bu yöneticinin görev tanımıdır. Bunlar girişimci rolünün asli görevi olmamakla birlikte gerçekleştirmek zorunda olduğu eylemler olduğundan girişimci asli görevini gerçekleştirirken diğer rollerin alanlarına da girmek durumundadır (Dierk ve Dover, 2013: 15).

1.1.6.3. Girişimcinin Etik Sorumlulukları

Bir girişimci fikrini hayata geçirip ticarileştirirken, sonrasında da kurduğu firmanın devamlılığını sağlarken birçok grup ile iş birlikleri kurar. Bu iş birliklerinde girişimcinin diğer taraflara fayda sağlaması söz konusu olduğu gibi zarar verebilmesi de muhtemeldir. Girişimcinin faydayı en yüksek seviyeye çıkarırken başkalarına vereceği zararlardan da kaçınması gerekmektedir (Hannafey, 2003: 99-110). Bu zararlardan kaçınabilmenin yolu ise bu zararlara hangi davranışların sebep

olabileceğini ve bu davranışların hangi durumlarda ortaya çıktıklarını bilmektir. Bu sınırları çizen ise girişimcilik etiğidir (Hannafey, 2003: 99-110).

Girişimcilik etiği birçok farklı perspektiften ele alınabilir niteliktedir. Bu perspektiflerden biri de ilerleyen kısımlarda takip edileceği üzere girişimcinin etik sorumluluklarını girişimcinin iletişim halinde olduğu diğer paydaşlar üzerinden ele almaktır.

Bir girişimci fikrini hayata geçirebilmek için finansal kaynağa ihtiyaç duyar. Bunun için risk sermayedarları, melek yatırımcılar, ortaklar, bankalar gibi gruplardan kaynak sağlama çabasına girer. Bu çabanın temelinde girişimcinin fikrini kağıt üzerinde hayata geçirdiği iş planı yer alır. Yatırımcılar yatırım kararlarını verirken iş planındaki bilgiler üzerinden hareket eder.

Bu noktada kaynak bulma çabasındaki bir girişimci yatırımcıların dikkatini çekebilmek için iş planını ilgi çekecek şekilde yapmak isteyebilir. Bu doğal bir istektir fakat iş planı ilgi çekecek şekilde hazırlanırken etik sınırlara çok dikkat edilmelidir (Harris ve diğerleri, 2009: 407-418). İlgi çekmek için hazırlanan iş planındaki bilgilerin saptırılması, gerçekçi olmayan bilgiler kullanılması, yanıltıcı tablolar kullanılması gibi hareketler girişimcinin ortaya koyabileceği etik dışı davranışlardır (Harris ve diğerleri, 2009: 407-418).

Üstelik yatırımcılara karşı girişimcinin sakınması gereken etik dışı davranışlar sadece kuruluş aşamasında geçerli değildir. Girişimci firmasını kurduktan sonra da yatırımcılarına karşı dürüst davranmalıdır. Süslenmiş bilançolar, gelir tabloları ve mizanlar hazırlamaktan kaçınmalıdır. Elde ettiği kaynakları israf etmekten kaçınmalıdır (Aktaş, 2014: 22-32).

Bakıldığında ilk aşamada etik dışı davranışların girişimcinin yararına olduğu yanlış anlaşılabilir ortada çıksa da aslında etik dışı davranışlar her paydaşın zararınaştır. Bu tip etik olmayan davranışlar yaygınlaştığında öncelikle yanlış bilgiler ışığında yatırım kararını vermiş yatırımcılar zarar görecektir. Daha sonra yatırımcılar iş planlarına güvenmeyeceğinden diğer girişimciler de yatırım bulmakta zorlanacaktır. Girişimcilik ekosisteminin zarar görmesi ve yatırım bulma zorluğu sebebiyle girişimlerin azalması üretilen katma değeri olumsuz etkileyecektir. Girişimcilerin ülke ekonomisine katkısı azalacaktır ve nihayetinde zarar tüm topluma yayılacaktır (Hannafey, 2003: 99-110).

Bir girişimin ticari yaşamı boyunca temas halinde olduğu diğer bir paydaş grubu ise tedarikçileridir. Girişimciler ekipman, ham madde gibi ihtiyaçlarını olabilecek en uygun şekilde tedarik etmek isterler. Fakat bu istek etik dışı davranışlara sebep olmamalıdır. Girişimci tedarikçilerine karşılıklı fayda gözeterek yaklaşmalıdır (Brenketr, 2002: 5-39). Ödemelerini zamanında gerçekleştirmelidir.

Eğer girişimciler tedarikçileriyle olan ilişkilerinde karşılıklı fayda gözetmez ve sadece kendi faydalarına olabilecek davranışlar gösterirlerse ortaya büyük bir zarar çıkacaktır. Piyasadaki güven ortamı bozulacaktır. Tedarikçiler ya vadeli satıştan tamamen uzak duracak ya da vade farklarını riski de gözeterek en yüksek mertebeden hesaplayacaktır. Bu birçok girişimin vadeli alım yoluyla kaynak yaratmasının önünde önemli bir engel oluşturacaktır. Hayata geçirilen girişim sayısı azalacaktır. Bu da bir önceki bölüme benzer bir şekilde daha az katma değer ve daha az vergi üzerinden önce devlete sonra topluma kadar bütün paydaşlara zarar verecektir.

Ticari girişimlerin temel amacı kar etmektir. Bunu sağlamanın yolu ise müşteriye sunulan değer üzerinden olabildiğince fazla kazanmaktır. Fakat girişimci bu amacını gerçekleştirmek için etik dışı yollara sapmamalıdır. Müşteriye vadettiği değer ne ise sunduğu da o olmalıdır. Pazarlama faaliyetlerinde karşılıklı fayda gözetmelidir. Bu sınırlar dışında davranılması müşteriye zarar verecektir. Müşterinin zarar görmesi ise müşterilerin artık girişimcinin ürünlerine ilgi göstermemesi anlamına gelecektir. Bütün etik dışı davranışlarda olduğu gibi müşteriye karşı gösterilen etik dışı davranışlarda da sadece müşteri değil girişimcinin kendi de zarar görecektir (Brenketr, 2002: 5-39).

Girişimciler fikirlerini hayata geçirmeye başladıklarında genellikle sınırlı maddi olanaklara sahiptirler. Bu sınırlı maddi olanaklar beraberinde bazı yerlerden tasarruf edilmesi zorunluluğunu getirir. Fakat girişimci tasarruf etmeye çalışırken çalışanlarına zarar vermekten kaçınmalıdır.

Girişimcinin etik sorumluluğu çalışanları için de bir değer yaratmaktır. Bunun için onlara gereken şartları sağlamalıdır. Onlara uygun bir çalışma ortamı sunmalıdır. Bu işlerini yaparken faydalandıkları araç gereçlerden dinlenme alanlarına kadar gözetilmesi gereken bir konudur. Onlara yaptıkları işin karşılığını vermelidir. Doğru ücretlendirme çalışanın refahı açısından hayattır. Benzer şekilde girişimci iş sağlığı

ve güvenliği gerekliliklerini harfiyen sağlamalıdır. Çalışanlarının sağlıklarına ve güvenliklerine etki etmesi muhtemel herhangi bir konuda tasarruf çabasına girmemelidir. Onların kariyer yönetimlerine ve kendini geliştirmelerine katkı sağlamalıdır.

Bunlar yapılmadığı durumda çalışanlar zarar görecektir. Motivasyonları düşecek ve ortaya koydukları işin niteliğinde bozulmalar yaşanacaktır. Girişimci nitelikli iş gücüne erişmekte zorlanacaktır çünkü onları cezbedecek bir ortama sahip olmayacaktır. Nihayetinde de hem girişimci, hem çalışanlar zarar görecektir. Girişimcinin etik sınırlar dahilinde hareket etmesi bu sebeple önemlidir (Chell ve diğerleri, 2014: 619-625).

Vergi devletlerin en büyük gelir kapılarından biridir. Toplumun refahını temin etmek ve arttırmak için devlet tarafından girilen birçok çabanın kaynağını vergi gelirleri oluşturur. Bu vergilerin önemli bir kısmı ise girişimcilerin kurdukları firmalar üzerinden gerçekleştirdikleri ticari faaliyetler üzerinden sağlanır.

Bu sebeple girişimci vergi beyanlarını doğru yapmakla yükümlüdür. Doğru beyan ile girişimcinin ödediği vergiler üzerinden topluma fayda sağlama imkanı doğacaktır. Yanlış beyan ve vergiden kaçınma çabaları ise topluma zarar verecektir. Bazı durumlarda vergi kaybını telafi etmek isteyen devlet vergi oranlarını arttıracak ve bütün ekonomik sistemi içine alan zararlar doğacaktır (Miles ve diğerleri, 2004: 97-101).

Girişimcinin devlete karşı bir diğer etik sorumluluğu ise devlet teşvikleri noktasındadır. Girişimci bu teşvikleri almak için gerçekleştireceği başvurularında dürüst davranmalıdır. Teşviği aldığı durumda ise bunu etkin kullanmalıdır. Teşviğin keyfi kullanılması veya israf edilmesi o teşviği doğru kullanarak katma değer yaratacak başka girişimlerin de önünü kapatmış olacaktır. Bu da ülke ekonomisine verilen büyük bir zarar anlamına gelecektir (Miles ve diğerleri, 2004: 97-101).

Girişimcinin çevreye karşı etik sorumluluğunun kapsamı belki de en geniş kapsamlı alanı oluşturmaktadır. Çünkü çevreye verilen zarardan hem toplumlar, hem diğer canlılar, hem de gelecek nesiller zarar görecektir.

Bu sebeple girişimci faaliyet alanı ne olursa olsun doğaya zarar vermekten kaçınmalıdır. Doğal kaynakları mümkün olan en etkin şekilde kullanarak israftan

kaçınmalıdır. Bu sayede hem doğa korunurken hem de girişimcilik ekosistemi için önemli ticari faydalar sağlanmış olacaktır.

Bilindiği üzere bir kaynak ne kadar azalırsa fiyatı o kadar artacaktır. Dolayısıyla sınırlı doğal kaynaklar israf edilirse bu kaynakların fiyatı artacak ve girişimcilerin bu kaynaklara erişimi zorlaşacaktır. Bu maliyetlerde bir artışa sebep olacağından girişimcinin sunduğu ürün veya hizmete erişme gücüne sahip insan sayısı azalacaktır. Satışlar düşecektir, girişimcinin ödediği vergiler azalacaktır. Toplumun genel refahı düşecektir. Bu sebeple girişimcinin doğal çevreyi kullanırken etik sınırları gözetmesi oldukça önemlidir.

Piyasalardaki rekabet sektörlerin gelişebilmesi için oldukça önemlidir. Rekabet sayesinde sektördeki her firma sürekli olarak kendini ve müşterilerine sunduğu ürünlerini-hizmetlerini geliştirmek zorunda kalır. Her firma rekabet ortamında hayatta kalabilmek için ortaya koyduğu değeri sürekli arttırmak zorundadır. Bu sayede müşteriler daha iyi ürün ve hizmetlere ulaşır. Çalışanlar kendilerini geliştirmek zorunda kalır ve daha nitelikli daha kalifiye çalışanlar ortaya çıkar. Üretilen katma değer gelişmesi ile ülke ekonomisi kalkınır. Sektörlerin gelişmesi ile yatırımcılar daha yüksek gelir elde eder ve daha çok girişime yatırım yaparak ekonomiye ve toplumsal refaha katkı sağlar. Nihayetinde rekabet sayesinde büyük bir fayda sağlanmış olur.

Bu sebeple girişimciler rakiplerine haksız zarar verecek etik dışı davranışlardan kaçınmalıdır. Rakiplerinin kendi devamlılıkları için de önemli bir paya sahip olduğunun farkına varmalıdır ve onları düşman olarak görmektense aynı sektörü geliştirmek için beraber çaba harcadıkları paydaşlar olarak görmelidir (Brenketr, 2009: 448-464).

Girişimcinin girişimci kimliğinin getirdiği etik sorumlulukları olduğu gibi aynı zamanda üyesi olduğu mesleğin de getirdiği sorumlulukları vardır. Kimya mühendisi bir girişimci mühendislik etiğinin sınırları içinde hareket etmelidir. Akademisyen bir girişimci girişimcilik etiğine uygun davrandığı gibi akademisyen kimliğinin getirdiği sorumluluklara da uygun davranmalıdır.

Daha önceki bölümlerde görüldüğü üzere girişimcinin herhangi bir alanda gerçekleştireceği etik dışı davranış doğrudan ya da dolaylı olarak nihayetinde

topluma zarar vermektedir. Bu sebeple girişimcinin topluma karşı sorumluluğu diğer sorumluluk alanlarında etik dışı davranışlardan kaçınmaktır.

Girişimler bütün paydaşların faydasına olacak değerler üreten ekonomik birimler olmalıdır. Bunu başarabilmelerinin yolu ise etik sınırlar dahilinde hareket etmeleridir. Girişimcilerin sapabileceği etik dışı yollar girişimcilerin kendileri de dahil olmak üzere herkese zarar verecek sonuçlar doğuracaktır. Girişimcilik etiği bu sebeple önemlidir.

Bir girişimci fikrini hayata geçirmeye başladığı andan itibaren yatırımcılarına, tedarikçilerine, çalışanlarına, devlete, rakiplerine ve doğal çevreye karşı sorumluluklarının bilincinde olmalıdır. Bütün faaliyetlerini bu sorumluluk bilinciyle etik sınırlar içinde sürdürmeye çabalamalıdır (Brenkert, 2009: 448-464; Miles ve diğerleri, 2004: 97-101). Bu sayede peşinde olduğu değeri yaratarak herkese faydalı olma amacını gerçekleştirebileceğini bilmelidir.

1.2. YETKİN ÇALIŞAN KAVRAMI

Daha önce ele alındığı üzere girişimlerin yetkin çalışan istihdamında yaşadıkları zorluklar girişimcilik alanının gelişmesinin önündeki engellerden önemli bir tanesidir (Klimas ve diğerleri, 2021: 169; Ndlovu ve diğerleri, 2023: 175). Bu zorlukların irdelenebilmesi için girişimcilik kavramının yanında yetkin çalışan kavramının da değerlendirilmesi gerekmektedir. Takip eden bölümlerde ilgili kavramlar incelenmektedir.

1.2.1. Yetkinlik Kavramı

Yetkinliklerin ilk gündeme gelişi McClelland'ın "Testing for Competence Rather Than Intelligence" isimli çalışması ile 1973 yılında olmuştur. Bu çalışmada özellikle üst düzey yönetici pozisyonlarına yüksek performans gösterecek kişilerin yerleştirilmesinde konvansiyonel zeka testleri yerine yetkinlik ölçümleri yapılması önerilmiştir (Çetinkaya ve Özutku, 2012: 142). Sonrasında yoğun rekabet ortamında firmaların üstünlük sağlama çabasında faydalanabileceği taklit ve kopya edilmesi en zor kaynağın insan kaynağı olduğunun farkına varılmıştır. Kendi organizasyonel yapısını iyi değerlendirerek yapılacak işleri doğru analiz edebilen ve bu işlere yine

doğru analizler sonucu belirlenmiş en uygun çalışan adaylarını yerleştirebilen firmaların rekabet sürdürülebilirliği adına avantaj sağladığı saptanmıştır (Çiftçi ve Öztürk, 2013: 145). Bu sebeple yetkinlikleri temel alan uygulamalar performans ölçümü, işe alım süreçleri, kariyer planlama ve insan kaynakları yönetimi gibi alanlarda 1980’li yıllardan itibaren yoğun olarak kullanılmaya başlanmıştır (Vatansever, 2012: 6). Günümüzde rekabet üstünlüğü sağlayarak ön plana çıkmak isteyen işletmeler çalışanlarından yüksek performans beklentisi içinde olduklarından yetkin kişileri işe almak için dikkatle çabalamaktadırlar (Yıldırım ve diğerleri, 2019: 129). Bu sebeple yetkinlik kavramı güncel ve önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yetkinlik kavramına dair literatürde birçok tanım yapılmıştır. Temel anlamda yetkinlik çalışanların işlerinde yüksek performans sergileyerek başarılı olmakta faydalandıkları bilgi, tecrübe ve yetenek birikimleridir. Başka bir deyiş ile bir işte yüksek performans gösteren çalışanın sahip olduğu temel özelliklerdir (Yaşar, 2019: 86). Bu tanımlarda yetkinlik performans için gerekli özelliklerin geneli olarak geniş kapsamlı ele alınmıştır. Fakat bu özellikleri daha dar kapsamlı ele alan tanımlar da mevcuttur. Bunlardan bir tanesi yetkinliği yüksek performansın elde edilmesinde ayırt edici rol oynayan bilgi, beceri ve tutumlardır şeklinde tarif eder (Çetinkaya, 2009: 222). Tanımların birbirlerinden farkı ilk grupta yüksek performansı sağlayan bilgi, beceri ve tutumların tamamının yetkinlik olarak ele alınması fakat ikinci grupta yüksek performansın elde edilmesinde ayırt edici rolü olan bilgi, beceri ve tecrübelerin yetkinlik olarak adlandırılmasıdır. Bakıldığında yetkinlik kavramına dair tanımlar tez kapsamında incelenen diğer birçok farklı kavramın aksine küçük farklılıklar haricinde birbirlerine benzer şekilde ele alınmaktadırlar. Kavramın boyutları da bu duruma uymaktadır. Bilgi, beceri ve tutum yazarların çoğunun üzerinde hem fikir olduğu boyutlardır (Çiftçi ve Öztürk, 2013: 145). Gözlemlenebilir davranış ve üstün performansın bu boyutlara eklendiği çalışmalar da mevcuttur (Çiftçi ve Öztürk, 2013: 156-157).

Dikkat edilmelidir ki hangi tanım üzerinden hareket edilirse edilsin veya hangi boyut üzerinden yola çıkılırsa çıkılsın yetkinlikler tanımlanabilir, ölçülebilir, gözlemlenebilir ve geliştirilebilir olmalıdırlar (Çiftçi ve Öztürk, 2013: 157). Çünkü kişinin görevlendirileceği pozisyona uyumunu değerlendirebilmek adına yetkinlikler

tanımlanarak ortaya konulabilmeli, kişi bu yetkinlikler ile ilgili ölçülebilir şekilde değerlendirilebilmeli ve hem bu süreçte hem de sonrasında kararın doğruluğunu sınayabilmek için gözlemlenebilmeli, eksik kalınan noktalar geliştirilebilmelidir.

1.2.2. Yetkinlik Modelleri

Yetkinlik modelleri insan kaynakları uygulamalarında kilit bir araç haline gelmiştir. Yetkinlik modeli kullanımının bireysel performansı ve organizasyonel performansı arttırarak işletmelerin genel etkinliğini yükselteceği fikri yaygın bir kabul görmüştür. Bu sebeple yetkinlik bazlı uygulamaları hayatı geçirmek isteyen organizasyonlar en azından gerekli yetkinlikleri listeledikleri basit bir katalog veya benzeri bir çalışma ile yetkinlik modelleri oluşturmaktadır (Markus ve diğerleri, 2005: 117-118).

Yetkinlik modeli bir kişinin bir işte yüksek performans gösterebilmesi için sahip olması gereken bilgilerin, yeteneklerin ve tutumların ölçülebilir ve gözlemlenebilir bir şekilde ortaya konulduğu çalışmalardır. Başka bir deyişle belirli bir işte çalışan kişinin o işte yüksek performans gösterebilmesini sağlayacak kilit özelliklerinin organize edilmesiyle ortaya çıkan modellerdir. Tek tek yetkinliklerin performansa etkisini anlayacak, tartışacak ve bu konuda gerekli aksiyonları mümkün kılacak şekilde organize edilmesiyle oluşturulmuş listelerdir (Chouhan ve Srivastava, 2014: 18). Yetkinlik modelleri sadece belirli bir görev için gerekli yetkinliklerden oluşabileceği gibi bu yetkinliklere dair tanım ve detayları, pozisyon ile ilgili ölçülmesi gereken performans indikatörlerini ve beklenen sonuçları da içerebilir. Benzer şekilde tek tek yetkinliklerin birbirleri üzerinde etkilerinden ve yetkinliklerin ilişkilerinden de bahsedilerek detaylandırılabilir (Prifti ve diğerleri, 2017: 49).

Modeller oluşturulurken söz konusu görevde makul ve/veya üstün performans gösteren çalışanlar gözlemlenir ve hangi özelliklerinin performansın bu durumuna katkıda bulunduğu tespit edilerek bu özellikler üzerinden gerekli yetkinlikler değerlendirilir (Russo, 2016: 3). Genel uygulama yetkinlikleri belirli gruplar halinde kategorilere ayırarak ele almaktır. Bu kategoriler söz konusu görevlere göre çok çeşitli şekilde ele alınabilmektedir (Prifti ve diğerleri, 2017: 49). Bu kategoriler

yetenekler, bilgi, tutum, sosyal yetenekler, motivasyon ve başarı/tecrübe olarak ele alınabileceği gibi çok farklı şekillerde de incelenebilmektedir (Staskevica, 2019: 64).

Modeller oluşturulurken çeşitli adımlar takip etmek faydalı olacaktır. Aşağıda sıralanan adımlar yaygın takip edilen yollardan bir tanesidir:

-Birinci adım olarak performans kriterleri belirlenir ve mevcut performanslara dair ölçümler yapılır.

-İkinci adım olarak performans ölçümlerine göre verinin hangi kaynaklardan yararlanılarak oluşturulacağına karar verilir.

-Üçüncü adım olarak gerekli yetkinlikler listelenir ve pozisyona uygun şekilde kategorilere ayrılır.

-Dördüncü adım olarak yüksek ve düşük performans gösteren çalışanların yetkinlik farkları gözetilerek gerçekten hangi yetkinliklerin önemli olduğu analiz edilir.

-Beşinci adım olarak tespit edilen yetkinlikler pozisyon yöneticileri ile tartışılarak değerlendirilir ve geçerli kabul edilen yetkinlikler üzerinden model oluşturulur.

-Altıncı adım olarak eğer mümkün ise geliştirilen model organizasyonun farklı kısımlarında test edilerek sınanır (Palan, 2003: 37). Yine yetkinlik modeli oluştururken takip edilebilecek farklı bir algoritma şu şekildedir:

-Birinci adım olarak işletmedeki süreçler listelenir.

-İkinci adım olarak süreçlerdeki roller belirlenir.

-Üçüncü adım olarak uygun bir puanlama ile rol-yetkinlik matrisi oluşturulur.

-Dördüncü adım olarak çalışan-yetkinlik matrisi oluşturulur.

-Beşinci adım olarak çalışan performans puanlarının dahil edildiği rol- çalışan matrisi oluşturulur.

-Altıncı adım olarak aradaki fark hesaplanır ve analiz edilir.

-Yedinci adım olarak düzeltici aksiyonlar planlanır ve tüm bu adımlar zaman zaman tekrarlanarak mevcut durumun kontrolü sağlanır (Russo, 2016: 5-6). Dikkat edilecek olursa ilk algoritmanın işe alım için ikincisinin ise çalışanların eğitimi konusunda daha kolay kullanılabileceği görülür. Bu noktada modelin oluşturulmasında keskin hatlarla belirlenmiş teknikler olmadığını hatırlatmak gerekir.

Yukarıda bahsedilmiş kriterlere uygun olarak yine yukarıda bahsedilen veya onlara benzer adımların takip edilmesiyle ortaya konmuş bir yetkinlik modeli işletmeler için birçok fayda sağlayacaktır. İşe alım işlemlerinin etkinliğinin artması,

verimli çalışan geliştirme planlarının oluşturulabilmesi, etkin performans yönetimi, çalışan eğitim ihtiyaçlarının en doğru şekilde belirlenmesi, firma kültürünün etkin şekilde yaygınlaşması, insan kaynakları yönetiminin etkinliğinin artması, başarı kriter ve beklentilerinin netleşmesi yetkinlik modeli oluşturmanın faydalarından olacaktır (Vazirani, 2010: 127).

1.2.3. Yetkinlik ve Performans Bağlantısı

Birçok yazar yetkinliklerin çalışanların iş performanslarını tahmin etmekteki ve yönetmekteki faydası konusunda görüş birliğine varmışlardır. Çalışmalar yetkinlik modellerinin kişilerin iş performanslarını tahmin etmekteki ve değerlendirmekteki uygunluğunu ve bu konudaki kullanışlılığını göstermektedirler. Bu sebeple yetkinlikler son yıllarda performans ile ilgili değerlendirmelerde kullanılan önemli araçlardan biri haline gelmiştir (Zaim ve diğerleri, 2013: 70). Özellikle son yirmi yılda şirketler çalışanların veya çalışan adaylarının potansiyellerini ortaya çıkarmakta yetkinliklere başvurumaktadırlar (Shet ve diğerleri, 2018: 753).

Uygulamalar yetkinlikler ile iş performansının arasındaki bağı göstermektedir. Çeşitli çalışmalar takım oluşturma, iletişim, koordinasyon, sürekli öğrenme gibi yetkinlikler ile orta seviye yöneticilerin performansları arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmışlardır (Zaim ve diğerleri, 2013: 70). Lin (2021: 24), e-ticaret alanında yaptığı çalışmasında proje yönetimi, entegrasyon yönetimi, doğru satın alma, iç ve dış motivasyonu yüksek olma gibi yetkinliklerin bu alandaki çalışan performansına pozitif katkı sağladığını saptamıştır. Benzer şekilde Asree ve diğerleri (2009: 500) liderlik yetkinliğine sahip çalışanlara sahip olmanın turizm sektöründeki firmaların performansını olumlu etkilediğini bulmuşlardır. Shirazi ve Mortazavi (2009: 8) ise performansı yüksek bir yöneticinin duyarlılık, proaktiflik, düzgün iletişim kurmak, doğru takım oluşturmak, motive edicilik, arabuluculuk ve kararlılık yetkinliklerine sahip olması gerektiğini fakat network ve etkin öğrenici yetkinliklerinin yöneticilik performansında beklenenin aksine çok etkili olmadığını değerlendirmişlerdir. Daha da önemlisi firmaların aktif oldukları konudaki fonksiyonel alanda sahip oldukları bir yetkinliğin firmanın bütün performansına etkisi üzerine yapılan çalışmalar mevcuttur. Bu çalışmalardan birinde sadece üretim

yetkinliğinin firmanın genel performansını arttırıcı etkisi görülmüştür. Bu tip çalışmalar pazarlarda rekabetçi konumlara yerleşerek yüksek performans gösteren firmaların sadece kendi faaliyet konusundaki fonksiyonel alan yetkinliklerini yönetebilenler arasından çıktığını söylemektedir (Dubey ve Ali, 2011: 3). Holiday Inn Worldwide yetkinlik bazlı insan kaynakları uygulamalarını hayata geçirerek bireysel performansları arttırmış ve bu sayede kendi iş hedeflerini yakalamayı başarmıştır. Bunu yaparken gerekli yetkinlikleri müşteriye hizmet yönelimi, esneklik, organizasyonel sadakat, organizasyonel değerlere adanmışlık, başarı odaklılık, inisiyatif alma eğilimi, proaktiflik, etki bırakma yeteneği, yaratıcı problem çözme ve başkalarını geliştirebilme olarak tespit etmiş ve bu yetkinlikler üzerinden istedikleri performansı yakalayabilmişlerdir (Ashton, 1996: 14).

Yetkinlik performans bağlantısı benzer şekilde girişimler özelinde de geçerlidir. Girişimcilik yetkinlikleri adı verilen bir grup yetkinlik girişimcilerin denemelerinin başarısında ve girişimin performansında rol oynamaktadır. Fırsatçılık, organizasyon yeteneği, stratejik yatkinlik, ilişki yönetimi, stratejiye bağlılık ve kavramsallaştırma gibi yetkinlikler bunlara örnektir (Abaho ve diğerleri, 2016: 112). Mamun ve Fazal (2018: 379) ise yaratıcılığın, inovatifliğin, proaktifliğin ve otonominin girişimcilik yetkinliğini pozitif etkilediğini bunun da mikro girişimlerin performansı üzerinde yine pozitif bir etki yarattığını bulmuşlardır. Başka bir çalışmada İbidunni ve diğerleri (2018: 1) girişimcilik yetkinliklerinin tarım alanındaki girişimlerin performansında belirleyici rol oynadığını tespit etmişlerdir ve inovatifliği, proaktifliği ve otonomiye firmaların performansını yöneten yetkinlikler olarak belirlemişlerdir.

Özetle yetkinlik odaklı performans yönetimi firmalara çalışanlar için performans kriterlerini yükseltmek, belirli bir görev için gerekli temel yetenekleri arttıracak eğitimler düzenlemek, çalışanların yeterliliklerini arttırmak için genel bir zemin oluşturmak, belirli bir rol için gerekli yetenekleri standartlaştırmak, eğitim ihtiyaçlarının yapısallaştırılmasına imkan tanımak, yetkinlik eksiklerinin ortaya konmasına ve giderilmesine olanak sağlamak gibi faydalar sağlar. Bu faydalar neticesinde çalışan ve organizasyon performansı yükselir (Shet ve diğerleri, 2018: 755).

1.2.4. Yetkinlik Temelli Uygulamaların Önemi

Teknolojik gelişmelerin hızlı meydana geliyor oluşu, müşterilerin giderek daha talepkar hale gelmesi, küreselleşme gibi etmenler ekonomik çevrenin giderek daha belirsiz, daha kompleks ve daha kaotik bir hal almasına ve bilgi yoğun bir ortamın şekillenmesine sebep olmaktadır. Böyle bir ortamda başarılı olabilmek için yeni formlarda rekabet avantajları yakalamak gerekmektedir (Singh ve diğerleri, 2008: 308).

Artan kargaşa ortamında organizasyonel yapıların rekabet avantajı yakalayabilmeleri ise dikkatlerini yetenek ve kaynaklarına odaklamaları ve bunları rekabet avantajının birincil çıkış noktaları olarak görmeleri ile mümkün olmaktadır. Bu noktada firmalar hayatta kalacak ve rekabet avantajı sağlayacak gücü elde edebilmek için iç kaynaklarına ve sahip oldukları yeteneklere yönelmelidirler. Kodua'ya (2019: 145-146) göre firmaların rekabet avantajının kaynaklarını tam anlayabilmeleri sahip oldukları iç güçleri ve zayıflıkları doğru analiz edebilmeleri ile mümkün olmaktadır. Yetkinlikler ise bu noktada kilit bir role sahiptir (Kodua, 2019: 145-146). Yetkinliklere gereken önemin verilmesiyle firmaların müşterilerine sundukları ürün veya hizmetleri rakiplerinden daha etkin ortaya koymaları ve rekabet avantajı elde etmeleri mümkün hale gelmektedir (Singh ve diğerleri, 2008: 309).

Bilgi temelli ekonomilerde teknik hafıza ve prosedür bilgisi önemlidir fakat yeterli değildir. Bunlara ek olarak problem çözme, eleştirel düşünme, iş birlikleri kurabilme kabiliyeti, yaratıcılık, öz düzen gibi yetkinlikler günümüzün hız odaklı toplumunda her zamankinden daha önemlidirler. Önemlidirler çünkü gerçek zamanlı hamlelere, yaratıcı fikirlere, yeni teorilere, yeni ürünlere ve yeni bilgilere erişebilmek için gereklidirler (Staskevica, 2019: 66). Bu yüzden yetkinlik temelli yaklaşımlar performans kriterlerini yükseltmek, belirli bir görev için gerekli temel yetenekleri arttıracak eğitimler düzenlemek, çalışanların yeterliliklerini arttırmak için genel bir zemin oluşturmak, belirli bir rol için gerekli yetenekleri standartlaştırmak, eğitim ihtiyaçlarının yapısallaştırılmasına imkan tanımak, yetkinlik eksiklerinin ortaya konmasına ve giderilmesine olanak sağlamak gibi alanlarda etkin bir şekilde kullanılmalıdır (Shet ve diğerleri, 2018: 755).

Yoğun rekabet ortamında firmaların üstünlük sağlama çabasında faydalanabileceği taklit ve kopya edilmesi en zor kaynak insan kaynağıdır. Kendi organizasyonel yapısını iyi değerlendirerek yapılacak işleri doğru analiz edebilen ve bu işlere yine doğru analizler sonucu belirlenmiş en uygun çalışan adaylarını yerleştirebilen firmaların rekabet sürdürülebilirliği adına avantaj sağladığı tespit edilmiştir (Çiftçi ve Öztürk, 2013: 145). Bunun sağlanmasında ise en temel çıkış noktası yetkinlikler olarak değerlendirilmektedir (Kodua, 2019: 145-146). Bu sebeple yetkinlikler rekabet avantajı elde ederek yüksek performans göstermek isteyen şirketler için önemli bir araçtır (Staskevica, 2019: 66).

1.2.5. Yeni Girişimlerin Yetkin Çalışan İstihdam Etmesinin Önemi

Yeni girişimlerin yetkin çalışanlar istihdam etmesi girişimlerin başarısında önemli bir yere sahiptir. Doğru insan kaynağına sahip olmak girişimlerin büyümesi açısından oldukça değerlidir (Ndlovu ve diğerleri, 2023: 175). Sayı veya yetkinlik olarak eksik çalışanlar ile faaliyete geçmek girişimlerin başarısız olma sebeplerinden güçlü bir tanesidir (Klimas ve diğerleri, 2021: 169). Yetkin çalışan istihdam etmek konusunda zorlanan girişimlerin büyüyerek gerçek potansiyellerine ulaşmaları mümkün olmayabilmektedir (Jafarnejad ve diğerleri, 2013: 210).

Ülkemizde girişimcilerin önemli bir kısmı teknik kökenlidirler. Bu girişimciler üretim konusunda çok yetenekli oldukları halde piyasayı okuma, finansal kaynak yönetimi gibi konularda zayıf kalabilmektedirler (Durukan, 2006: 33). Dolayısıyla bu tip girişimlerin başarıya ulaşması için girişimcinin eksik kaldığı alanları yönetebilecek yetkin çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Girişimcinin kurduğu organizasyonlardaki görevler için aile üyelerini istihdam etmesi benzer şekilde ülkemizdeki yaygın uygulamalardan bir tanesidir. Bu tip girişimlerin başarısızlık ihtimali yüksektir. Bu ihtimali azaltmanın yolu ise girişim büyüdükçe ekibe yetkin çalışanlar ve yöneticiler dahil etmektir (Durukan, 2006: 33).

Girişimlerin yetkin çalışan istihdam etmek konusunda yaşadıkları zorluklar yeni girişimler için özellikle önem arz etmektedir. Çünkü yeni girişimler ortalama 7 çalışana sahiptirler (Colombo ve diğerleri, 2004: 1197). Oldukça az sayıda çalışana sahip yeni girişimlerde işletmenin işlevlerinden birinin tamamen ve sadece tek bir

Çalışanın sorumluluğunda olması yüksek bir ihtimaldir. Bu o çalışanın yetkin olmaması sebebiyle göstereceği düşük performansın girişimin genel performansını büyük ölçüde dşrebilmesine yol açabilecek bir durumdur. Dolayısıyla bu tip girişimlerin yetkin çalışanlar istihdam etmesi gelişmelerinin önündeki engellerden güçlü bir tanesini ortadan kaldırmaları anlamına gelebilmektedir (Bozkurt ve diğerleri, 2012: 242). Yeni girişimlerin yetkin çalışan istihdamı bu sebeplerle önemlidir.



İKİNCİ BÖLÜM

GİRİŞİMLERİN YETKİN ÇALIŞAN İSTİHDAMI ÜZERİNE KEŞİFSEL BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde yeni girişimlerin yetkin çalışan istihdam etmekte ne sıklıkta zorlandıkları, bu zorlukların sebepleri ve olası çözümlerin neler olabileceği konuları araştırılmıştır. Bu maksatla ilerleyen kısımlarda öncelikle araştırmanın amacı, önemi, katkısı, özgünlüğü, yöntemi, kısıtları ve örnekleme ortaya konmuş sonrasında araştırmanın bulgularına ve bu bulgulara dair tartışmalara yer verilmiştir.

2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmada girişimlerin yetkin çalışana erişmek konusunda yaşadıkları zorlukların ve bu zorluklara sebep olan durumların hem girişimler, hem potansiyel yetkin çalışanlar açısından birlikte ele alınması amaçlanmıştır. Bunun için yetkin çalışanların ne tip firmalarda çalışmaya eğilim gösterdikleri, bu eğilimi gösterirken firmaların hangi özelliklerini göz önünde bulundurdıkları, girişimlerin ne sıklıkla boş bir pozisyonu doldurmak hususunda zorlandıkları, girişimcilerin ne sıklıkta kendi yürüttükleri bir görevi delege etmekte zorlandıkları, potansiyel yetkin çalışanların hangi şartlar altında girişimlerde çalışmaya gönüllü olacakları konularında anlamlı, yorumlanabilir veriler toplanması amaçlanmıştır.

2.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Önce Sanayi Devrimi'nin sağladığı yüksek üretim hacminin, sonrasında ise 1990'lı yıllarda etkisini arttıran küreselleşmenin bir sonucu olarak rekabetin çok yoğun yaşandığı bir ekonomik çevre şekillenmiştir (Gündüz ve Karadeniz, 2022: 98-99; Durukan, 2006: 28-29). Bu rekabet ortamında ekonominin temeline bilgi oturmuş ve bilgi çağı denilen modern zamanlarda rekabet ekonominin temel konularından önemli bir tanesi haline gelmiştir (Sakaryalı, 2014: 189-191). Görülmektedir ki rekabet ortamında başarı sağlayan ülkeler ekonomilerinin temeline inovasyonu koymuş ülkelerdir (Kavak, 2009: 618-623). Ülkelerde inovasyonun itici gücünü

oluşturan organizasyonlar ise geniş kabul görmüş Say-Schumpeter geleneğine göre girişimlerdir (Amiri ve Marimaei, 2012: 150-151).

Bir başka dikkat edilmesi gereken nokta ise günümüzde kullanılan kaynakların birçoğunun sınırlı olmasından ötürü özellikle gelişmiş ülkelerin şu anki tüketim seviyelerinin devam etmesi halinde bu kaynakların tükenecek olmasıdır (Bayramoğlu ve diğerleri, 2018: 227). Bu önemli sorunun çözümünde rol oynayan ana aktörler ise yine girişimcilerdir. Say'ın (1803) tanımına göre girişimci kaynakları düşük verimli alanlardan yüksek verimli alanlara kaydırarak ekonomideki dinamik değişimi üstelenen kişidir (Akt., Rusu ve diğerleri, 2012: 3571-3574). Say'a (1803) göre girişimci henüz keşfedilmemiş kaynakları bulup değerlendirir (Akt., Nakiboğlu, 2023: 113-117). Bu sayede kaynakların kullanımında sürdürülebilirliği sağlar.

Girişimciliğin topluma fayda sağladığı ve dolayısıyla girişimciliği önemli kılan bir başka konu ise istihdam konusudur. İşsizlik günümüz ekonomik sorunlarından önemli bir tanesidir ve bütün ülkeler için güncel bir konudur. Tekrarlayan ekonomik krizler işsizliği sürekli güncel bir konu olarak gündemde tutmaktadır. Bu noktada girişimciliği arttırmaya yönelik çabaların işsizlik sorununun çözümüne verdiği katkı dikkate değer durumdadır. Yeni girişimler istihdamın artırılmasında ve işsizlik sorunun çözülmesinde büyük öneme sahiptirler (Güner ve Korkmaz, 2011: 42-44).

Girişimciliğin yukarıdakilere ek olarak dezavantajlı sosyal grupların sorunlarının çözülmesinde kaldıraç etkisi yaratma, gelişimi nispeten geri kalmış coğrafi bölgelerin gelişmesini sağlama, pazarları geliştirme, bilginin yayılmasını sağlama, yeni endüstriler yaratma gibi birçok faydası mevcuttur (Gökerik ve Tekin, 2016: 2260; Serinikli, 2016: 598).

Bütün bu sebeplerden ötürü girişimciliğin gelişmesi toplumların refahı açısından hayatidir. Fakat girişimciliğin gelişmesinin önünde bazı engeller mevcuttur. Bu engellerden önemli bir tanesi de girişimlerin yetkin çalışana erişmek konusunda yaşadığı zorluklardır (Jafarnejad ve diğerleri, 2013: 210; Bozkurt ve diğerleri, 2012: 242). Bu zorlukların aşılması ile girişimlerin daha yüksek performans göstermeleri ve girişimciliğin meydana getirdiği faydaların daha yüksek ortaya çıkması mümkün olacaktır.

Bu çalışmanın konusu olan araştırma yetkin çalışanların kariyer tercihlerinde çalışmayı tercih ettikleri firmaların hangi özelliklerini göz önünde bulundurdıklarını inceleyeceğinden girişimlere bu özelliklerini geliştirme ve yetkin çalışana daha kolay erişme noktalarında fayda sağlayabilecektir. Benzer şekilde girişimler iş ilanlarında bu özelliklerden halihazırda sahip olduklarını vurgulama şansı elde edebileceklerdir. Bütün bunlar girişimlerin yetkin çalışana ulaşma konusunda yaşadıkları zorlukların çözümüne katkı verecek sonuçlar ortaya koyacaktır. Bu durum yukarıdaki faydalara erişilebilmesi açısından büyük önem arz etmektedir.

2.3. ARAŞTIRMANIN KATKISI

Potansiyel girişimlerin çeşitli sebeplerden ortaya çıkmaması, ortaya çıkanların başarısız olması veya başarısız olmayanların bir kısmının potansiyellerini gerçekten ortaya koyamamaları girişimciliğin önündeki önemli sorunlardır. Girişimciliğin önünde bu sorunların ortaya çıkmasına sebep olan çeşitli engeller mevcuttur. Literatürde bu engeller yanlış izlenen devlet politikaları, eğitim kurumlarının yetersizliği, yoğun rekabet ortamı, aile baskısı, bürokrasi, nitelikli elemana erişim zorluğu, riskten kaçınma, kültürel etmenler, kayıt dışı ekonomi, dış politik baskılar, kendini garantiye alma isteği, yoksulluk, kriz ihtimalinin yarattığı çekince, işletme sahiplerinin teknik kökenli olması, fizibilite çalışmalarına gereken önemin verilmemesi, yetersiz piyasa araştırması, yeniliğe gereken önemin verilmemesi, aile işletmeciliğinin yaygın olması, finansman sorunlarının aşılammaması, yetersiz bilgi, devletin ve toplumun girişimciye bakış açısı, özgüven eksikliği, kişisel sorunlar, lojistik sorunlar, ailevi sorumluluklar, eş veya aile büyüklerinin karşı çıkması, kişinin işletme yönetimi tecrübesinin olmaması ve girişimciliğe dair çabaya ayrılacak yeterli vaktin bulunamaması, proaktif davranılamaması, yönetimin idari yeteneğinin eksikliği, vizyon sorunları, iş fikrinin yanlışlığı, nakit yönetiminde zayıf kalınması, planlama hataları, değişen ekonomik çevreye uyum sağlayamama, yatırım bulamama, artan maliyetler, rekabet ortamında avantajlı bir konum elde edememe, yanlış hedef pazarlar ve vergilerin yüksekliği gibi çok çeşitli sebeplere bağlanmıştır (Kunday, 2014: 313-317; Bozkurt ve diğerleri, 2012: 242; Durukan, 2006: 33; Shobha ve Nagpal, n.d.: 47-48).

Bu sebeplerin bir kısmı literatürde yoğun bir şekilde ele alınırken bir kısmı ise kısıtlı araştırmacı tarafından sınırlı sayıda araştırmaya konu edilmiştir. Girişimlerin yetkin çalışana ulaşamaması veya ulaşmak konusunda yaşadığı zorluklar da sınırlı sayıda araştırmaya konu olmuş problemlerdendir.

Fakat girişimlerin yetkin çalışana ulaşamaması veya ulaşmak konusunda yaşadığı zorluklar olarak adlandırılacak problemler önemli problemlerdir çünkü literatürde ele alınmış birçok diğer problemin öncülü olabilecek niteliktedirler. Örnek olarak finansal kaynakların doğru yönetilememesi finans yönetimini gerçekleştirecek yetkin bir çalışan bulunamamış olmasından kaynaklanıyor olabilir. Benzer şekilde planlamada yapılan hatalar bu planları doğru şekilde düzenleyecek yetkin bir çalışanın eksikliği sebebiyle ortaya çıkmış olabilir. Satışların zayıf kalması yine yetkin satış personeline erişim konusunda yaşanan zorluklar sebebiyle gerçekleşmiş olabilir.

Bu noktada çalışma girişimlerin ne sıklıkta yetkin çalışana ulaşmak konusunda zorluklar yaşadıklarını nedenleri ile ortaya koyarak girişimlerin bu nedenler üzerine yoğunlaşmalarının önünü açmayı hedeflemektedir. Girişimler bu nedenler üzerine çalışarak kendilerini bu konularda geliştirme imkanı kazanacak ve yetkin çalışana daha kolay ulaşabilir duruma geleceklerdir. Çalışmanın temel katkılarının bir tanesi budur. Diğer temel katkısı ise girişimciliğin önündeki engellerden yeterince popüler olmamış bir konu ile ilgili literatüre veri ve bilgi sağlayacak olmasıdır.

2.4. ARAŞTIRMANIN ÖZGÜNLÜĞÜ

Araştırmada girişimlerin yetkin çalışana erişmek konusunda yaşadıkları zorluklar ve bu zorluklara sebep olan durumlar hem girişimler, hem de potansiyel yetkin çalışanlar açısından birlikte ele alınmaktadır. Araştırmanın konusu, probleme taraf olan tek bir grup üzerinden değil, probleme taraf her iki grup üzerinden bir bütün olarak işlenmektedir.

Araştırmanın konusunu oluşturan probleme taraf olan her iki grup problemin farklı noktalarında yer aldıklarından konuyu kendi perspektiflerinden değerlendirmektedirler. Çalışmanın odak noktalarından biri bu farklı perspektiflerin

birleştikleri ve ayrıştıkları noktaları değerlendirerek ortaya sorunun bütünleşik bir tasvirini koymaktır. Bu çeşitli faydalar doğurmaktadır. Bu faydalardan önemli bir tanesi soruna dair tarafların ortaya attığı olası nedenlerin kıyaslanmasının, bu olası sebeplerden hangilerinin daha temelli olduğunu, hangilerinin ön yargılardan köklendiğini yorumlayabilmeyi mümkün kılmasıdır.

Ek olarak araştırma her iki tarafı benzer sosyo-ekonomik şartlar altında, başka bir değişle aynı zaman diliminde (2023) incelediğinden; aynı problemin farklı taraflarını inceleyen farklı tarihli çalışmaların ortak kullanımı ile ortaya çıkarılabilecek sonuçlardan daha doğru sonuçlara erişmiş olması kuvvetli bir ihtimaldir. Farklı tarihlerde yapılmış çalışmalar farklı krizlerden, farklı fırsatlardan, farklı sosyal ortamlardan, farklı jenerasyonlardan, farklı ekonomik koşullardan değişik şekillerde etkilenecektir. Dolayısıyla farklı tarihli çalışmaların ortak kullanımı doğrudan sapmalara sebep olabilecekken iki tarafın aynı zamanda ele alınması bu etkilerin tamamını bertaraf edecektir. Tez kapsamında gerçekleştirilen çalışma bu yönüyle de benzerlerinden ayrılmaktadır.

2.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın yöntemi nitel araştırma yaklaşımı olarak belirlenmiştir. Sosyal araştırmaların tamamının temeli insana ulaşmaktadır ve insan sağduyu sahibi, yapısında öznellik bulunduran bir varlıktır. Nicel araştırma yöntemi insanın doğasını bu yönleriyle yakalamakta zorlanmaktadır. Nicel yöntem bu tip konularda sonuca erişebilirken sonucun sebeplerine erişmek noktasında nitel yöntem kadar başarı gösterememektedir. Amaç insan veya grup davranışlarının neden belirli bir şekilde gerçekleştiği konusunda bilgiye erişmekse nitel yöntemin tercih edilmesi daha uygundur (Aydın, 2018: 2). Bu araştırmanın temel ilgi alanlarından biri yetkin çalışanların iş bulma davranışlarını yönlendiren nedenleri bulmak olduğundan nitel yöntem daha uygun gözükmemektedir.

Araştırma tasarlanırken hem girişimciler ile hem de yetkin çalışanlar ile yapılan görüşmelerden daha önce yapılanlarından alınan bilgilerin daha sonraki görüşmeleri düzenlemede ve daha verimli kılmada tekrar kullanılması planlanmıştır. Bunun için araştırma yönteminin bu esnekliği tanıyacak yöntemler arasından

seçilmesi gerekmektedir. Nitel araştırma yaklaşımı araştırmacıya esnek ve dinamik bir şekilde çalışma imkanı sağlamaktadır (Baltacı, 2019: 371). Bu özelliği ile de bu araştırma için en uygun tercih olarak durmaktadır.

Araştırmanın temel amaçlarından önemli bir tanesi de ele aldığı konuyu, konunun muhatabı her iki grup (girişimci/çalışan) perspektifinden de ayrı ayrı ele alıp bu ayrı veriler ile nihayetinde bütüncül bir sonuca erişmektir. Nitel araştırma uygun metotlar ile toplanan verilerin bütüncül bir sonuca erişmek adına kullanıldığı bir araştırma yöntemidir (Aydın, 2018: 2). Bu yönüyle de bu araştırma için uygun yöntem olarak tespit edilmektedir.

Araştırmanın konusu keşifsel bir yaklaşım ile ele alınmaktadır. Araştırmanın başlığı “Girişimlerin Yetkin Çalışan İstihdamı Üzerine Keşifsel Bir Araştırma” olarak tespit edilmiştir. Nitel araştırma yöntemi keşifsel yaklaşım ile uyumlu ve keşifsel yaklaşım ile hazırlanan çalışmalarda sıklıkla tercih edilen bir yöntemdir. Nitel araştırma yöntemi keşfedici yaklaşım ile yapılan araştırmalarda verilerin başka veriler ile çeşitlendirilmesine ve daha detaylı incelenebilmesine olanak sağlayan bir yöntemdir (Baltacı, 2019: 371). Bu, araştırmanın yönteminin nitel araştırma yaklaşımı olarak tespit edilmesi konusunda göz önünde bulundurulacak nedenlerden bir başkasıdır. Bahsi geçen bütün bu sebeplerle araştırmanın yöntemi olarak nitel araştırma yaklaşımı seçilmiştir.

Araştırma kapsamında kartopu örnekleme yöntemi ile seçilen girişimcilerle ve potansiyel yetkin çalışanlarla görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Kartopu örnekleme veya zincirleme referans ile örnekleme yöntemi tek bir katılımcı veya örnek ile başlanıp bu ilk örneğin yönlendirdiği diğer katılımcılar ile görüşülerek ve onlardan alınan referanslar ile bir sonraki katılımcı grubu belirlenerek ve bu yeterli örnek sayısı elde edilene kadar sürdürülerek işletilen bir yöntemdir. Kartopu örnekleme yöntemi farklı şekillerde kullanılabilir (Etikan ve diğerleri, 2015: 1). Bu çalışma kapsamında lineer kartopu örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Bu yöntemde her katılımcı kendinden sonrası için sadece bir katılımcıya yönlendirme yapmaktadır ve ilerleme gerekli örneklem boyutu ulaşılan kadar bu şekilde lineer olarak sürdürülmektedir (Etikan ve diğerleri, 2015: 1).

Sonrasında kartopu örnekleme yöntemi ile seçilen girişimcilerle ve potansiyel yetkin çalışanlarla gerçekleştirilen görüşmelerde nitel araştırma yaklaşımının

kapsamında kalan derinlemesine görüşme tekniği kullanılmıştır. Derinlemesine görüşme araştırmacı ile görüşülen kişi arasında soru sorma ve cevap alma tekniğine dayalı sözlü iletişim ile gerçekleştirilen bir veri toplama tekniğidir. Yapılandırılmış veya yapılandırılmamış şekilde gerçekleştirilebilir. Yapılandırılmamış derinlemesine görüşmede görüşülen kişi konu ile ilgili görüşlerini sınırsız bir çerçevede iletirken yapılandırılmış görüşmede belirli bir sistematik dahilinde oluşturulmuş sorular ile bir sınır çizilir (Uslu ve Demir, 2023: 290-291).

Araştırmanın doğası gereği bu araştırma için yapılandırılmış derinlemesine görüşme tekniği tercih edilmiştir. Görüşme sırasında görüşmenin sınırlarını belirleyen bir görüşme formundan faydalanılmıştır. Form literatür taraması sonrasında girişimciler ve yetkin çalışanlar için ayrı ayrı hazırlanmıştır. Yetkin çalışan formunun ilk bölümünde kişinin yaşı, cinsiyeti, eğitim seviyesi, tecrübesi ve çalıştığı sektör gibi konular sorulmuştur. İkinci bölümde kişiden iş arayışında olması durumunda nasıl bir şirkette çalışmak istediğine dair fikirleri alınmıştır. Bu bölümde kişilerin bir girişim mi yoksa girişim tanımına uymayan başka bir organizasyon mu tarifleyecekleri ve tariflerinde hangi unsurlardan bahsedecekleri konularında veri sahibi olmak amaçlanmıştır. İkinci bölümde kişilere bir girişimde çalışmanın ne tip riskler ve dezavantajlar yarattığına dair görüşleri sorulmaktadır. Üçüncü bölümde ise bir girişimde hangi şartlar altında çalışmaya gönüllü olacakları irdelenmektedir. Girişimci görüşme formunun ise ilk bölümünü girişimin yaşı ve sektörü bilgileri oluşturmaktadır. İlerleyen bölümlerde sırasıyla organizasyonda girişimcinin doldurmakta zorlandığı bir pozisyon olup olmadığı, girişimcinin bu durumun nedeni olarak hangi unsurları değerlendirdiği, girişimcinin delege etmekte zorlandığı bir görevinin olup olmadığı, bu durumun nedeni olarak hangi unsurları değerlendirdiği ve son olarak kendi girişimini nasıl tasvir ettiği hususlarında sorular yer almaktadır.

Bu görüşme formları ile katılımcılardan alınan bilgiler sonrasında söylem analizi tekniği ile değerlendirilmiştir. Söylem analizi nitel araştırmalarda öne çıkan bir analiz yöntemidir. Söylemi değerlendirme, yorumlama ve dataya dönüştürerek son aşama olarak söylem üzerinden bilgiye ulaşma tekniğidir. Bütüncül tek bir teori halinde ortaya konmadığından tek bir metot değildir, araştırma konusuna ve araştırmanın gerçekleştirildiği alana göre çeşitli şekillerde kullanılmaktadır (Çelik ve Ekşi, 2008: 104-105).

2.6. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Araştırma sırasında karşılaşılmış çeşitli kısıtlar mevcuttur. Bunlardan önemli bir tanesi yetkinliğin tanımı gereği ortaya çıkmaktadır. Temel anlamda yetkinlik çalışanların kendilerine tayin edilen işlerinde yüksek performans sergileyerek başarılı olmakta faydalandıkları bilgi, tecrübe ve yetenek birikimleridir. Başka bir deyiş ile belirli bir işte yüksek performans gösteren çalışanın sahip olduğu temel özelliklerdir (Yaşar, 2019: 86). Tanımlardan anlaşılacağı üzere bir kişinin yetkinliği onun için düşünülen veya halihazırda çalıştığı pozisyonda gösterdiği performansı üzerinden değerlendirilmektedir. Örnek vermek gerekirse bir kimya mühendisi çok yetkin bir üretim mühendisi olabilirken ar-ge mühendisi olarak benzer şekilde yetkin olmayabilmektedir. Dolayısıyla ortada üretim mühendisliği veya ar-ge mühendisliği gibi bir pozisyon söz konusu değilken bu kişiyi yetkin veya yetkin değil diye nitelendirmek mümkün değildir. Çalışma kapsamında belirli bir pozisyon söz konusu olmadığından bu önemli bir kısıt oluşturmaktadır dolayısıyla her çalışan şu an çalışmakta olduğu pozisyonundaki yetkinliği üzerinden değerlendirilmiştir.

Bir diğer kısıt ise yetkin çalışan örnekleminin kendi işlerindeki yetkinliklerini ölçmek noktasında ortaya çıkmaktadır. Örneklemi farklı sektörlerde ve farklı pozisyonlarda çalışan kişiler oluşturmaktadır. Yetkinliğin tanımı gereği bu kişiler işlerinde yüksek performans gösteren kişiler arasından seçilmelidir. Dolayısıyla katılımcıların yetkin çalışan olarak nitelendirilebilmesi için performansları değerlendirilmelidir. Bu her pozisyon için performans kriterlerinin belirlenmesi ve kişinin bu kriterler ışığında ölçümlere tabi tutulması, gözlemlenmesi anlamına gelmektedir. Bunu gerçekleştirmek bu çalışma kapsamında mümkün olmayacağından örneklem kendi işlerinde çalıştıkları firmalar tarafından performans ölçümüne tabi tutulan ve sonucunu paylaşmaya gönüllü olan katılımcılar arasından seçilmiştir. Bu örneklem seçimi için bir kısıt oluşturmaktadır.

Örneklem seçimi yapılırken kartopu yöntemi kullanılmıştır. Hem girişimciler, hem de yetkin çalışanlar sonraki katılımcılar için kendi sosyal veya iş çevrelerinden katılımcılara yönlendirme yaptığından ötürü örneklem benzer mesleklerden, sektörlerden ve/veya benzer coğrafi bölgelerde aktif kişiler/girişimlerden oluşmuştur.

Bu örneklemin genel çeşitliliği yansıtma kabiliyeti noktasında bir kısıt olarak ortaya çıkmaktadır.

2.7. ARAŞTIRMANIN ANA KÜTLESİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırma kapsamında yetkin çalışan örneklemini ve girişimci örneklemini olmak üzere iki örneklem oluşturulmuştur. Her iki örneklemin oluşturulmasında da lineer kartopu örneklem yöntemi kullanılmıştır. Katılımcılardan alınan verilerin birbirlerini tekrarlamaya başladığı ve yeni görüşmelerin veri çeşitliliği yaratmak noktasındaki katkılarının bu tekrarlardan ötürü düştüğü noktada lineer kartopu yöntemine son verilmiş ve o zamana kadar görüşülen katılımcılar örneklemini oluşturmuşlardır. Yeni görüşmelere rağmen yeni bilgilerin ortaya çıkmadığı ve verilerin birbirlerini tekrarladığı nokta nitel araştırmalarda örneklem sayısının belirlenmesinde kullanılan yöntemlerdendir (Yücel ve Sezgin, 2022: 545).

Yetkin çalışan örneklemini oluşturulurken şirketlerince kendi pozisyonlarındaki performansları ölçülen ve bu ölçümler neticesinde performans primi almaya hak kazanan çalışanlar araştırmanın katılımcıları olarak belirlenmiştir. Bu noktada çalışanların prime hak kazanıp kazanmadıkları konusunda kendi beyanları göz önünde bulundurulmuştur ve performans primine hak kazanan çalışanların yüksek performans gösterdikleri kabul edilmiştir. Performans yetkinliğinin ölçümünde ana kriterdir ve yüksek performans gösteren çalışanlar tanım gereği yetkin kabul edilir. Yaşar (2019 :86) yetkinliği çalışanların kendilerine tayin edilen işlerinde yüksek performans sergileyerek başarılı olmakta faydalandıkları bilgi, tecrübe ve yetenek birikimleridir, başka bir deyiş ile belirli bir işte yüksek performans gösteren çalışanın sahip olduğu temel özelliklerdir şeklinde tanımlamaktadır. Bu tanım üzerinden hareketle yukarıda anlatılan kriterlere uygun bir şekilde yukarıda anlatılan yöntemler ile 12 kişilik bir yetkin çalışan örneklemini oluşturulmuştur. Örnekleme ait demografik bilgiler Tablo 2’de görülebilmektedir.

Tablo 2: Yetkin Çalışan Örneklemi

KATILIMCI	YAŞ	CİNSİYET	EĞİTİM	TECRÜBE(yıl)	SEKTÖR
1	30	Kadın	Lisans	7	Bilişim
2	32	Kadın	Lisans	8	Elektronik
3	27	Kadın	Lisans	3	Elektronik
4	36	Kadın	Yük. Lis.	12	Elektronik
5	30	Kadın	Lisans	8	E-Ticaret
6	27	Kadın	Lisans	6	Elektronik
7	27	Erkek	Lisans	3	Enerji
8	27	Kadın	Lisans	5	Enerji
9	29	Erkek	Yük. Lis.	5	Robotik
10	31	Kadın	Lisans	7	Maden
11	34	Erkek	Lisans	12	Ambalaj
12	30	Kadın	Yük. Lis.	6	Elektronik

Girişim örneklemi oluşturulurken katılımcılar Say-Schumpeter geleneğine uygun girişimler arasından seçilmiştir. Bu kriterin belirlenmesinde ana etken girişimcilik alanında çalışan araştırmacıların önde gelenleri tarafından kabul edilen girişimcilik tanımlarının Say-Schumpeter geleneğine sadık kalınarak yapılmış olmasıdır (Amiri ve Marimaei, 2012: 150-151). Bu geleneğe göre girişimci inovatif ürünler ortaya koyar, inovatif üretim süreçleri tasarlar, organizasyonel yapıları inovatif şekilde biçimlendirir, yeni kaynaklar kullanır ve yeni pazarlara girer (Hoppe, 2016: 96-97). Araştırmanın örneklemini oluşturan katılımcılarda bu özelliklerden en az birinin olması şartı koşulmuş ve örnekleme inovatif ürünler üreten, yeni kaynaklar kullanan veya inovatif süreçler işleten girişimler oluşturmıştır. Bir diğer seçilme şartı olarak girişimlerin start-up olarak nitelendirilen girişimlerden olması gözetilmiştir. Start-up'lar pazarda karşılık bulma potansiyeline sahip yeni bir fikrin geliştirildiği, bu fikri hayata geçirecek bir ekibin oluşturulduğu, ekibin ürünün ilk hallerini ortaya koyduğu, satış kanallarının tanımlandığı, genellikle finansal kaynak arayışında olan ve bunları başarıyla gerçekleştirdiği takdirde büyüme potansiyeli taşıyan ölçeklenebilir ve yeni kurulmuş organizasyonlardır (Tekin, 2021: 36; Picken, 2017: 588). Genellikle 5 yaşına kadar hala start-up olarak nitelendirilebilirler (Bilgiseven ve Kasımoğlu, 2020: 43). Ortalama 7 çalışana sahiptirler (Colombo ve diğerleri, 2004: 1197). Start-up girişimler bu çalışma için özellikle uygundur çünkü kuruluş aşamasında oldukları veya yeni kuruldukları için ekip oluşturma süreci içerisinde veya bu süreci yakın bir zamanda atlatmış organizasyonlardır.

Dolayısıyla araştırmanın konu edindiği sorunları en derinden yaşaması muhtemel organizasyonlardan önemli bir kısmını oluşturmaktadırlar. Bu yüzden çalışma kapsamında Say-Schumpeterci girişim tanımına uyan, start-up olarak tanımlanabilecek, en fazla 5 yaşında, 3 ila 10 çalışana sahip organizasyonlar arasından önceki bölümde anlatılan yöntemler ile 10 katılımcılı bir örneklem oluşturulmuştur. Örnekleme ait çeşitli bilgiler Tablo 3’te görülebilmektedir.

Tablo 3: Start-up Örnekleme

GİRİŞİMCİ	AKTİF YIL	SEKTÖR	ÇALIŞAN SAYISI
1	5	Kimya	4
2	3	Kimya	5
3	4	Kimya	9
4	5	Kimya	4
5	2	Çevre	8
6	3	Medikal	8
7	4	Çevre	2
8	3	Çevre	3
9	5	Medikal	8
10	5	Tekstil	5

2.8. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Çalışmada, girişimlerin yetkin çalışan istihdamına dair detaylı bulgulara erişilmek amaçlandığından araştırma konuya taraf iki grup olan girişimciler ve yetkin çalışanlar ile ayrı ayrı görüşülerek gerçekleştirilmiştir. Bu sayede aynı konunun farklı perspektiflerden değerlendirilebilmesi mümkün hale gelmiştir. Takip eden bölümlerde her iki örneklem ile görüşmelerden ortaya çıkan bulgular ayrı ayrı ele alınmaktadır.

2.8.1. Girişim Örnekleme Bulguları

Girişimciler ile yapılan görüşmelerin ilk kısmı start-up girişimlerin yetkin çalışana erişmek konusunda zorluklar ile karşılaşp karşılaşmadıklarını sorgulayacak şekilde tasarlanmıştır. Bu kapsamda girişimcilere ilk olarak organizasyonlarında

doldurmakta zorlandıkları pozisyon veya pozisyonlar olup olmadığı sorulmuştur. Görüşmelere katılan girişimcilerin tamamı (10/10) organizasyonlarında doldurmakta zorlandıkları en az bir pozisyon olduğunu iletmişlerdir. Girişimci 4 *“Beş yıldır sürekli kadromuz üzerinde çalışıyoruz ama hala ekip tamam dediğimiz bir noktaya gelemedik. Alanında şirkete gerçekten katkı verecek birilerini bulamıyoruz. Nadiren bulduğumuzda da bize katılmaya ikna edemiyoruz.”* Sözleriyle yetkin çalışana erişmek noktasında yaşanan sorunların start-up girişimler için geçerli ve güncel bir problem olduğunu ifade etmektedir. Girişimci 5 *“ Doğru sonuçları hızlı bir şekilde elde edebileceğimiz kendini geliştirmiş personeller bulabilmek bizim sektörümüz için gerçekten zorlu bir süreç.”* diyerek yetkin çalışana ulaşmak konusunda zorlandıklarını ifade etmektedir. Girişimci 6 benzer şekilde *“Sorumluluk alacak eleman kesinlikle bulamıyoruz.”* ifadesiyle yetkin çalışana erişmek konusunda yaşadıkları sorunun boyutunu ortaya koymaktadır. Girişimci 8 ise *“İnsan kaynaklarına erişim ile finansal kaynaklara erişim birbiriyle yarıştır.”* diyerek yetkin çalışan bulmak konusunda finansal kaynak bulurken zorlandığı kadar zorlandığını ifade etmektedir. Girişimci 9 *“Sıradan birilerini isterseniz bir sürü var ama öğretilenleri gerçekten anlayıp uygulayabilecek, sorumluluk alacak iş arkadaşları bulmakta zorlanıyoruz. Bize iş akışını emanet edebileceğimiz birileri lazım.”* sözleriyle yine yetkin çalışana erişmek konusunda zorlandığını belirtmektedir. Son olarak girişimci 10 bu konuda *“Yetmişmiş personel bulmak gerçekten zor. Çok zaman ve sabır istiyor.”* ifadesiyle yetkin çalışana erişmek konusunda zorlandığını belirtmektedir.

Görüşmenin ilerleyen kısımlarında aynı sorunu irdelemek için girişimcilere devretmek istedikleri halde kendilerinin yürütmek zorunda kaldığı bir sorumlulukları olup olmadığı sorulmuştur. Bu sorumluluğu devredememe sebeplerinden bir tanesinin sorumluluğun devredileceği yetkin çalışana erişilememesi olduğu düşünülmüştür. Girişimci 1 ve girişimci 3 devretmek istedikleri halde devredemedikleri bir sorumlulukları olmadığını belirtirken diğer girişimcilerin tamamı devretmek istedikleri halde devredemedikleri en az bir sorumlulukları olduğunu belirtmişlerdir. Dolayısıyla katılımcıların %80’inin (8/10) devretmek istediği halde devredemediği en az bir sorumluluğu olduğu ortaya çıkmıştır. Girişimci 2 yaşadığı sorunu *“Firmanın yöneticisi olarak kapasitemin üstünde*

yüklenmiş durumdayım. Yönetimsel rollerin bir kısmını üstümden alacak, hem teknik olarak hem de liderlik yönüyle bayrağın bir ucundan tutacak kimseyi bulamadım.” diyerek açıklamaktadır. Girişimci 5 de “Satış işi hala benim üzerimde. Hem zamanımı alıyor hem de diğer işlerdeki verimimi düşürüyor. Ben şimdiye kadar hep teknik görevler yürüttüm, insanlarla diyalogum sınırlı oldu. Satış ise etkin şekilde iletişim kurabilecek kabiliyet gerektiriyor. Ben bu konuda biraz zayıfım. Kendimi yeterli görmüyorum. Ama sattığımız ürünleri gerçekten bilen veya biz anlattığımızda hakkıyla anlayıp anlatabilen birini bulamadığım için kendim devam etmek zorunda kalıyorum.” diyerek sorunun boyutunu anlaşılır kılmaktadır. Girişimci 6 “İmalattaki görevlerimi birkaç kere devrettim. Yine de sürekli gidip kendim müdahale etmek zorunda kaldım. Bir anlamı olmadı.” diyerek konunun başka bir tarafına dikkat çekmekte ve yetkin çalışana erişmek konusunda zorlandığını belirtmektedir. Girişim 7 sorunu benzer şekilde “Satış için birkaç arkadaş ile çalıştık. Yetersiz ve ilgisiz kaldılar. Yollarımızı ayırırken de bizim için değerli bilgileri farklı noktalara götürerek bize maddi manevi zarar verdiler. Performansı yüksek ve etik davranacağından emin olduğumuz birilerini daha da bulabilmiş değiliz.” sözleriyle ifade etmektedir. Girişim 10 ise yine benzer bir noktaya parmak basarak “Satışa birilerini alıyoruz. Yeterli gelmiyorlar. Müşteri onları değil beni arıyor.” demektedir ve yetkin çalışana erişmek konusunda zorlandığını ifade etmektedir.

Tablo 4: Yetkin Çalışan İstihdam Etmekte Zorlanan Start-up Oranı

	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	G8	G9	G10	E/T
Doldurmakta zorlanılan en az bir pozisyon mevcut	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	10/10
Devredilmekte zorlanılan en az bir sorumluluk mevcut	H	E	H	E	E	E	E	E	E	E	8/10

E:Evet H:Hayır E/T: Evet/Toplam

Görüşmelerin ilk bölümünde her iki soru için alınan cevaplar açıkça göstermektedir ki start-up girişimler yetkin çalışana erişmek ve yetkin personel

istihdam etmek konusunda önemli sıkıntılar yaşamaktadır. On girişimcinin tamamının doldurmakta zorlandığı en az bir tane açık pozisyondan bahsetmesi ve on girişimciden sekiz tanesinin yetkin çalışan istihdam edemediği için kendi yürütmek zorunda kaldığı bir sorumluluğu olduğunu belirtmesi bu zorlukların oldukça yaygın olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Tablo 4 start-up girişimlerin yetkin çalışan istihdam etmek konusunda yaşadığı zorlukların yaygınlığını göstermektedir.

Start-up girişimlerin yetkin çalışan istihdam etmek konusunda sıkça ve önemli zorluklar tecrübe ettikleri saptandıktan sonra görüşmenin ilerleyen bölümü bu durumun sebeplerini tespit etmek üzere tasarlanmıştır. Girişimcilere bu durumun sebebi olarak gördükleri unsurlar sorulmuştur. Verilen cevaplar birkaç ana sebep altında toplanabilir niteliktedir. Bu ana sebeplerden ilki piyasalarda yeterli sayıda yetkin çalışan olmadığıdır. Girişimci 4 konu ile ilgili *“Yeni kurulan firmanın aldığı görevi hemen belli bir performans ile gerçekleştirecek çalışana ihtiyacı oluyor. Kuruluşta hız önemli... Hemen sonuç almak gerekiyor. İşe giren kişiye iş öğretecek zaman yok. Gelen işi bilerek gelmeli. Böylesini de açıkta bulmak zor. Bulduğunda da talibi çok dolayısıyla ikna etmek zor.”* diyerek piyasalardaki yetkin çalışan azlığına parmak basmaktadır. Girişimci 5 *“Teknik bilgisinin yanında kabiliyetli de çalışanlara ihtiyacımız var. Tecrübe şart. Kendini yetiştirmiş olması şart. Bütün bu özelliklere sahip birilerini bulmak sorunlu bir süreç. Firmalar bunu bildiklerinden böyle çalışanlara sahip çıkıyorlar dolayısıyla biz gibi firmaların böyle insanlarla çalışması iyice imkansızlaşıyor.”* diyerek aynı soruna dikkat çekmektedir. Girişimci 6 benzer şekilde *“Zor olan yetişmiş teknik eleman bulmak zaten. Vasıfsız çalışan hemen bulursun ama işi emanet edebileceğin, sorumluluk alacak çalışan bulamıyoruz.”* diyerek piyasalardaki yetkin çalışan azlığının önemli bir sorun olduğunu dillendirmektedir. Girişimci 7 *“Piyasada mesleki yeterliliği yüksek kalifiye eleman yok”* sözleriyle start-up girişimlerin yetkin çalışana ulaşmak konusunda yaşadığı zorlukların kendisi için temel sebebinin yetkin potansiyel çalışan azlığı olduğunu ifade etmektedir. Girişimci 9 neredeyse girişimci 6 ile aynı kelimeleri kullanarak *“Mesleki yeterliliği olan teknik eleman bulmak zor. Açarsak vasıfsız eleman yeterince var fakat bize uyum sağlayacak yeterlilikte birilerini bulamıyoruz.”* ifadesiyle sorunun sebebi olarak piyasalardaki yetkin çalışan azlığına dikkat çekmektedir. Girişimci 10 *“Aslında küçük firmaların insan yetiştirmek konusundaki*

tecrübesizliği sorunun kaynağı. Çalışanı yetiştirmek ciddi emek ve sabır gerektiriyor. O yüzden herkes yetişmiş personel istiyor ama herkes isteyince kimse bulamıyor.” sözleriyle piyasada ihtiyaç duyulan kadar yetkin çalışan olmadığını anlatmaktadır.

Yukarıdaki ifadeler araştırmaya katılan girişimcilerin çoğunluğunun piyasalarda yeterli sayıda yetkin çalışan olmadığını düşündüklerini göstermektedir. Ayrıca girişimcilerin bunu yetkin çalışana erişmek konusunda yaşadıkları zorlukların sebeplerinden biri olarak düşündükleri saptanmaktadır. Çalışmaya katılan on girişimciden yedisi (7/10) piyasalardaki yetkin çalışan azlığının start-up girişimlerin yetkin çalışana ulaşmakta zorlanmaları konusunda etken olduğunu düşünmektedir.

Start-up girişimlerin yetkin çalışan istihdam etmek konusunda yaşadıkları zorlukların sebeplerinden bir diğeri ise start-up girişimlerin yetkin çalışan istihdam etmek için gerekli maddi kaynaklara sahip olmaması olarak ortaya çıkmaktadır. Girişimci 3 *“Piyasada konuşulan ücret skalası çoğu zaman bizi aşıyor.”* sözleriyle bu soruna işaret etmektedir. Girişimci 2 aynı sorunu yaşadığını *“Çoğu zaman beklentileri karşılayamıyoruz.”* şeklinde ifade etmektedir. Girişimci 4 *“İstedğimiz kişilerle çalışabilmek için fazla fazla imkanlar sunmamız gerekiyor ama bu da biz gibi yeni kurulan veya kısıtlı kaynaklarla büyümeye çalışan firmalar için her zaman mümkün olmuyor.”* diyerek yeterli kaynaklara sahip olmadıklarından ötürü yetkin çalışan istihdam etmekte zorlandığını belirtmektedir. Girişimci 5 benzer şekilde firmasındaki açık satış sorumlusu pozisyonunun hala açık olma sebebini *“maddi yükümlülüğünü karşılayamamak”* olarak ifade etmektedir. Çalışmaya katılan on girişimden dördü (4/10) maddi kaynak ayıramamayı start-up girişimlerin yetkin çalışan istihdam etmekte zorlanmalarının sebeplerinden biri olarak görmektedir.

Görüşmelerin devamında start-up girişimlerin yetkin çalışan istihdam etmek konusunda yaşadıkları zorlukların sebebi olarak ortaya çıkan bir diğer unsur ise start-up girişimlerin potansiyel yetkin çalışanlara talep ettikleri ücretleri ödemeye gönüllü olmamaları, bu talepleri adil bulmamalarıdır. Bir başka ifade ile start-up girişimlerin, potansiyel yetkin çalışanların maaş taleplerini yüksek bulmalarıdır. Girişimci 1’in *“Maaş beğendiremiyoruz.”* ifadesi ile potansiyel yetkin çalışanların taleplerini adil değerden yüksek bulduğunu ve kendi adil kabul ettiği değer üzerinden yetkin bir çalışan bulamadığını belirtmektedir. Ortaya atılan bu sebebin bir önceki sebepten farkı bir öncekinde girişimcinin yetkin çalışan taleplerini karşılamak istediği halde

karşılayamaması iken bu paragrafta ele alınan ifadede talebin karşılanabileceği halde girişimcinin buna gönüllü olmamasıdır. Diğer nedenlere kıyasla nadir karşılaşılan bir sorun olarak kendini göstermektedir. Çalışmaya katılan on girişimciden sadece biri (1/10) start-up girişimlerin potansiyel yetkin çalışanlara talep ettikleri ücretleri ödemeye gönüllü olmamalarını yaşanan zorluğa bir sebep olarak görmektedir.

Analizlerde karşılaşılan bir diğer sebep ise yetkin çalışanların yapmaları istenen görevi veya firmanın kendisini çalışmak için uygun görmemesidir. Girişimci 1 *“İnsanlar iş beğenmiyor.”* diyerek bu soruna işaret etmektedir. Girişimci 7 aynı durumu *“Görüşmeler sırasında bizimle çalışmaya hevesli olmadıklarını görüyoruz. İlgilerinin zayıflığını fark edebiliyoruz.”* sözleriyle ortaya koymaktadır. Girişimci 8 *“Biz gibi firmaları tercih etmiyorlar”* ifadesiyle yetkin çalışanların yapmaları istenen görevi veya firmanın kendisini çalışmak için uygun görmediğini belirtmektedir. Çalışmaya katılan on girişimciden üçü (3/10) yetkin çalışanların kendilerine veya teklif ettikleri işe ilgi göstermediğini düşünmektedir ve bunu yetkin çalışan istihdam etmek konusunda yaşadıkları zorlukların sebeplerinden biri olarak görmektedir.

Start-up girişimlerin yetkin çalışan istihdam etmek konusunda yaşadıkları zorlukların sebeplerinden bir diğeri söz konusu işin, o işi yürütmesi için birini istihdam edecek kadar yoğun olmamasıdır. Girişimci 4 bu konuda *“Bazı işler satın almayı bir satın almacı yapsın, birini alalım siparişleri organize etsin falan diyecek kadar yoğun olmuyor. O işe birini alsan günde 3 saat belki çalışacak geri kalan 6 saat mecburen boş kalacak veya alakasız işlere bakmak zorunda kalacak. O yüzden işi yetkin olsan da olmasan da ya sen yapıyorsun ya da aslında görevi o olmayan başka biri yapıyor. Bu performansı negatif etkiliyor tabi.”* Şeklinde görüş belirtmektedir. Bu konuyu yetkin çalışan istihdam etmek konusunda zorlukların nedeni olarak sadece Girişimci 4 (1/10) ifade etmektedir.

Son neden olarak karşımıza güven sorunu gelmektedir. Güven sorunu da nadir karşılaşılan sorunlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışmaya katılan on girişimciden sadece bir tanesi (1/10) güven sorununu yetkin çalışan istihdam etmek konusundaki zorlukların sebeplerinden biri olarak ortaya atmaktadır. Girişimci 7 kendileri için kıymetli bilgilerin potansiyel rakiplerle paylaşılabilmesi ihtimaline karşı birilerini işe almaktan çekindiklerini iletmektedir.

Bu son sebep ile birlikte start-up girişimlerle gerçekleştirilen görüşmeler sonucunda start up girişimlerin yetkin çalışan istihdam etmek konusunda yaşadıkları zorluklara dair toplamda altı sebep tespit edilebilmiştir. Bu sebeplerden en sık bahsedilen, dolayısıyla en sık karşılaşıldığı ön görülen sebep piyasalarda yeterli sayıda yetkin çalışan olmaması olarak ortaya çıkmaktadır. Bu sebebi start-up girişimlerin yetkin çalışan istihdamı için yeterli maddi kaynağa sahip olmaması takip etmektedir. Yetkin çalışanların start-up girişimleri çalışmaya uygun organizasyonlar olarak görmemeleri üçüncü en popüler neden olarak ortaya çıkmaktadır. Diğer üç sebep yetkin çalışanların maaş beklentilerinin yüksek olması, değerli bilginin dışarı sızacağı çekincesi, söz konusu işin o işe özel birini istihdam edecek kadar yoğun olmaması olarak tespit edilmiştir.

Tablo 5: Startuplara Göre Yetkin Çalışan İstihdam Etmek Konusunda Yaşanan Zorlukların Nedenleri

	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	G8	G9	G10	Toplam
Piyasalarda yeterli sayıda yetkin çalışan olmaması	-	-	+	+	+	+	+	-	+	+	7/10
Girişimin yetkin çalışan istihdamı için yeterli maddi kaynağa sahip olmaması	-	+	+	+	+	-	-	-	-	-	4/10
Yetkin çalışanların maaş beklentilerinin yüksek olması	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1/10
Değerli bilginin dışarı sızacağı çekincesi	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	1/10
Yetkin çalışanların start-up girişimleri çalışmak için uygun görmemesi	+	-	-	-	-	-	+	+	-	-	3/10
Söz konusu işin o işe özel birini istihdam edecek kadar yoğun olmaması	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	1/10
Toplam	2	1	2	3	2	1	3	1	1	1	

+:Girişim bu unsuru sebep olarak görüyor-:Girişim bu unsurdan bahsetmemiş

Start-up girişimlerin yetkin çalışan istihdam etmek konusunda zorlanmalarının sebebi olarak gördükleri unsurlar Tablo 5'te sıralanmıştır. Bu sebeplerle benzer sıklıkta karşılaşılmadığı görülebilmektedir. Beş girişim sadece birer sebep ileri sürerken, üç girişim iki ve iki girişim üç sebep ileri sürmüşlerdir.

2.8.2. Yetkin Çalışan Örneklemi Bulguları

Önceki bölümde start-up girişimlerin yetkin çalışan istihdam etmek konusunda zorlandıkları ve bunun sık karşılaşılan bir problem olduğu bulgularına erişilmiştir. Bu zorluğun nedenleri start-up girişimler perspektifinden değerlendirilmiştir. Start-up girişimler girişim-yetkin çalışan iş birliğinin sadece bir tarafını oluşturduğundan incelenen konu ile ilgili derinlemesine bilgilere erişebilmek için konunun diğer tarafı olan yetkin çalışanlar perspektifinden de değerlendirmeler yapılması gerekmektedir. Bu sebeple araştırmanın ikinci kısmını yetkin çalışanlar ile yapılan görüşmeler oluşturmaktadır.

Bu görüşmeler kapsamında katılımcılardan ilk olarak istedikleri herhangi bir firmada çalışabilmeleri durumunda çalışmak isteyecekleri firmayı tarif etmeleri istenmiştir. Bu noktada katılımcıların hiçbiri start-up olarak nitelendirilebilecek bir firma tarif etmemiştir. Bunun üzerine katılımcılara kariyer planlarında bir start-up girişimde çalışmak olup olmadığı sorulmuş ve tamamından olumsuz yanıt alınmıştır. Bu veriler ışığında yetkin çalışanların start-up girişimlerde çalışma eğiliminin ve isteğinin düşük olduğu saptanmıştır. Bu bilgi önceki bölümde erişilen bulgularla uyum göstermektedir.

Görüşmelerin ilerleyen bölümlerinde yetkin çalışanların start-up girişimlerde çalışma eğiliminin ve isteğinin düşük olmasının sebepleri üzerine yoğunlaşmıştır. Karşılaşılan ilk sebep yetkin çalışanların start-up girişimlerin devamlılığına duydukları şüphe olarak ortaya çıkmaktadır. Yetkin çalışanların büyük bir kısmı start-up girişimlerin başarısızlık ihtimalini yüksek görmektedir ve bunu kariyerleri için bir risk olarak değerlendirmektedir. Katılımcı 1 *“Bence bu tarz firmalarda çalışmanın en büyük riski kurumun devamlılığı ile ilgili büyük soru işareti olmasıdır. Kurumsal bir firmada çoğunlukla uzun süre kalabileceğinizi bilip buna göre önceki şirketinizden ayrılmaktan çekinmezsiniz. Ancak bir start-up girişimin uzun vadede*

geleceğinin olup olmaması belirsizdir ve batma veya kişisel problemlerle varlığına son verilme ihtimali yüksektir. Bu sebeple birkaç ay sonra bile var olup olmayacağı belirsiz bir şirket için var olan işimi riske etmezdim.” sözleriyle bu durumu açıklamaktadır. Katılımcı 2 benzer şekilde *“Yeni kurulmuş böyle bir firmanın başarısız olup çalışanlarını işten çıkarma riskini almazdım.”* diyerek aynı soruna işaret etmektedir. Katılımcı 4 *“Başarısızlık ihtimalinde uğrayacağım maddi manevi kayıp ve boşa giden zamanım büyük bir etken”* ifadesiyle start-up girişimlerin devamlılığından duyduğu şüphenin bu tarz organizasyonlarda çalışmayı tercih etmemesinde önemli bir etken olduğunu söylemektedir. Katılımcı 8 start-up girişimleri *“kısa ömürlü organizasyonlar”* olarak nitelendirerek bu girişimlerin devamlılıklarından duyduğu şüpheyi dikkat çekmektedir. Katılımcı 11 *“Şirketin başarısızlığı sonucunda insanda büyük izler bırakacak hayal kırıklığı, zaman kaybı ve geleceğe dair endişelerin çok büyümesi ihtimali korkutucu.”* diyerek start-up girişimlerin devamlılıklarından endişe ettiğini ve şirketin başarısız olması durumunda ortaya çıkacak sonuçların da büyük olacağı çekincesini taşıdığını anlatmaktadır. Görüşme gerçekleştirilen 12 katılımcıdan 9 tanesi start-up girişimlerin başarısız olma ihtimalini yüksek gördüklerini ve başarısızlık durumunda ortaya çıkacak sonuçlara katlanma riskini göze almak istemediklerini ifade etmektedir.

Karşılaşılan ikinci neden start-up girişimlerdeki iş yüküne ve temposuna dair endişelerdir. Katılımcılar 7/12’lik bir oran ile start-up girişimlerdeki iş yükünün ve temposunun yıpratıcı derecede yüksek olacağına inanmaktadır ve bu durumun start-up organizasyonlarda çalışma konusunda kendilerini negatif etkilediğini iletmektedir. Katılımcı 1 *“Start-up girişimlerin bence bir diğer dezavantajı da yeterli iş gücü olmadığından ve organizasyonel yapı oturmadığından çalışanların üzerine çok fazla iş yükü atılması...”* sözleriyle bu durumu ifade etmektedir. Katılımcı 4 *“Çok yoğun iş temposu start-up girişimlerde stresi beraberinde getirecektir.”* diyerek benzer şekilde start-up girişimlerin çok yoğun iş temposuna sahip olduklarına inandığını dillendirmektedir. Katılımcı 5 aynı konudaki tespitleri *“Kurumsalda olduğu gibi sınırlı belirli mesai saatleri içerisinde çalışmak böyle bir firmada çok mümkün olmayacaktır. Normalden daha fazla özveri ve özel hayattan feragat isteyecektir.”* ifadesiyle desteklemektedir. Katılımcı 6 *“Öyle firmalarda harcanan yüksek mesai benim psikolojimi bozar”* diyerek yine yetkin çalışanların start-up girişimlerde

konforsuz bir iş yükü ve temposu olduğuna inandıkları tespitini güçlendirmektedir. Katılımcı 7 *“İş yükü dengesizliği en büyük kaygılarımdan”* diyerek önceki ifadeleri desteklemektedir. Katılımcı 9 *“Şirketin başarıya ulaşması için çok çaba gerekecektir bu da çalışanlarına iş yükü, fazla mesai ve stres olarak dönecektir.”* sözleriyle benzer bir kaygıya işaret etmektedir.

Bu sebepten sonra sıkça dillendirilen diğer unsur, yetkin çalışanların start-up girişimlerdeki görev tanımlarının belirsizliğine inanmasıdır. Katılımcı 2 *“Start-up girişimler henüz kurumsal yapıya geçemediğinden görev tanımları belirsiz oluyor veya alakalı alakasız birçok farklı görev size veriliyor.”* sözleriyle bu duruma dikkat çekmektedir. Katılımcı 8 *“Sürekli görev tanımımın dışında işlerle uğraşmak zorunda kalacağımı düşünüyorum. Görev tanımı kesin esneyecektir.”* diyerek benzer şekilde start-up girişimlerde görev tanımının belirsiz olduğunu düşündüğünü ifade etmektedir. Son olarak katılımcı 12 *“İş tanımlarının kurumsal şirketlerde olduğu gibi keskin sınırlarla ayrılmış olmaması benim için önemli bir problem”* ifadesiyle aynı soruna dikkat çekmektedir. Çalışmaya katılan on iki yetkin çalışandan üç tanesi start-up girişimlerdeki görev tanımlarının belirsiz olduğunu düşündüklerini ifade etmektedir ve bu durumu start-up girişimlerde çalışmaları hususunda bir engel olarak nitelendirmektedir.

Görüşmelerin devamında ortaya çıkan diğer bir neden maaşların düzeni ve zam miktarlarının hakkaniyeti konusundaki endişelerden köklenmektedir. Katılımcı 1 *“Start-up girişimlerin gelirleri az veya düzensiz olabileceğinden maaşımla ilgili çekincelerim var. İçime sinen bir ücret için anlaşısam bile bu ücreti düzenli ödeyebilecekleri veya zamlarımı gerektiği gibi yapabilecekleri konularında güvenemiyorum.”* sözleriyle bu çekincesini dile getirmektedir. Katılımcı 5 ise *“Yeni kurulan girişim belirli bir dönem kar edemeyecektir. Bu durumda maaşımlı düzgün ödeyemeyeceği zamanlar olabilir. Hayatımın bu döneminde böyle maddi zorluklar beni çok yorar.”* diyerek katılımcı 1 ile benzer bir endişesini dile getirmektedir. Katılımcı 8 *“Girişim yatırım alamazsa ben de düzgün zam alamam.”* sözleriyle kendisine yapılacak zamların hakkaniyetiyle ilgili endişeli olduğunu belirtmektedir. Çalışmaya katılan on iki yetkin çalışandan üç tanesi maaşların düzenli yatırılmaması ve zam oranlarının hakkaniyetsiz olması endişeleri sebebiyle bir start-up girişimde çalışmaya sıcak bakmadıklarını ifade etmektedir.

Bunu takip eden sebep yapılacak iş için gerekli imkanların sağlanamayacağı endişesidir. Katılımcı 8 *“İşimi günün şartlarına uygun yürütebilmem için gerekli ekipmanın ve yazılımın sağlanacağından şüpheliyim.”* sözleriyle bu konudaki endişesini dillendirmektedir. Katılımcı 9 benzer şekilde *“Sistemsel ve süreçsel eksiklikler olacağına ve sağlanan imkanların yetersiz kalacağına inanıyorum.”* diyerek start-up girişimin yapacağı işin gerekliliklerini sağlamakta zorlanacağına inandığını ve bunun kendisini bir start-up girişimde çalışmaktan alıkoyan sebeplerden olduğunu ifade etmektedir. Çalışmaya katılan on iki yetkin çalışandan ikisi bu endişeyi taşımaktadır ve bunu kendilerini start-up girişimlerde çalışmaktan alıkoyan sebeplerden biri olarak nitelendirmektedir.

Start-up girişimlerde otoritenin tek kişide toplanmış olması ihtimali görüşmelerde ortaya çıkan bir başka sebeptir. Katılımcı 5 start-up girişimlerde karar vericinin tek kişi olması ihtimalinin kendisi için büyük bir olumsuzluk olduğunu belirtmektedir. *“Şirket kuralları, verilecek haklar, görev dağılımı gibi konularda tek bir kişinin ağzına bakmak çok kötü. Bir kişinin görüşü ile çalışma ortamın, maaşın, görevin farklılaşabilir. Bu bence büyük risk.”* Sözleriyle otoritenin bir kişide toplanma ihtimalinin oluşturabileceği olumsuz sonuçlara dikkat çekmekte ve bunu kendisini bir start-up girişimde çalışmaktan alıkoyan nedenler arasında göstermektedir.

Görüşmenin ilerleyen kısımlarında ortaya çıkan sebeplerden bir diğeri start-up girişimlerin küçük bir ekipten oluşması ve bu ekip arasındaki olumsuzlukların firmanın işleyişini derinden etkileyebileceği endişesidir. Girişimci 10 *“Az kişinin katılımıyla yeni oluşan bir ekipte çalışmak risklidir çünkü daha kimse birbirini tam tanımamakta ve hayata yeni geçecek proje için insan sayısı kadar farklı fikir bulunmaktadır. Düşünce farklılıklarından dolayı çatışmalar ve anlaşmazlıklar yaşanabilir hatta sorunlar profesyonel boyutu aşarak sosyal anlamda sizi rahatsız hissettirecek bir boyut alabilir.”* sözleriyle bu endişeye dikkat çekmektedir. Çalışmaya katılan on iki yetkin çalışandan bir tanesi start-up girişimlerin küçük bir ekipten oluşması sebebiyle bu ekip arasındaki olumsuzlukların firmanın işleyişini derinden etkileyebileceği endişesini taşımaktadır ve bunu start-up girişimlerde çalışmayı tercih etmemesinin nedenlerin biri olarak nitelendirmektedir.

Tablo 6: Yetkin Çalışanların Start-up Girişimlerde Çalışmayı Tercih Etmeme Sebepleri

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	Top.
Girişimin kısa ömürlü olması ihtimali	+	+	+	+	-	+	+	+	+	-	+	-	9/12
Ağır iş yükü ve çok yüksek tempo ile çalışma endişesi	+	-	-	+	+	+	+	+	+	-	-	-	7/12
Maaşını düzenli alamama ve düşük zam alma endişesi	+	-	-		+	-	-	+	-	-	-	-	3/12
İşin düzgün yapılabilmesi için ihtiyaç duyulan kaynakların sağlanamaması endişesi	-	-	-	-	-	-	-	+	+	-	-	-	2/12
Belirsiz bir görev tanımına sahip olma/görev tanımının dışında işler yapmak zorunda kalma endişesi	-	+	-	-	-	-	-	+	-	-	-	+	3/12
Network oluşturamama endişesi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	1/12
Ekip içi çatışma endişesi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	1/12
Girişimcinin fazla otoriter olması ihtimali	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	1/12
Toplam	3	2	1	2	3	2	2	5	3	1	1	2	

+:Katılımcı bu unsuru sebep olarak görüyor -:Katılımcı bu unsurdan bahsetmemiş Top: Toplam

Çalışma kapsamında saptanan son neden ise start-up girişimlerin az sayıda çalışandan oluşan organizasyonlar olması sebebiyle yetkin çalışanlarda

networklerinin zayıf kalacağı endişesi doğurmasıdır. Girişimci 12 *“Beş, on kişilik bir organizasyonda tedarikçi veya müşteriler ile muhatap değilseniz sahip olacağınız network beş on kişiden oluşacaktır.”* diyerek bu konudaki endişesini dillendirmektedir. Çalışmaya katılan on iki yetkin çalışandan bir tanesi start-up girişimlerin az sayıda çalışandan oluşan organizasyonlar olması sebebiyle networkünün zayıf kalacağı endişesi taşımaktadır ve bunu start-up girişimlerde çalışmayı tercih etmemesinin nedenlerinden biri olarak nitelendirmektedir.

Yetkin çalışanların start-up girişimlerde çalışmayı tercih etmemelerinin sebepleri olarak sundukları unsurlar Tablo 6’da listelenmiştir. Start-up girişimlerin kısa ömürlü olması ihtimali yetkin çalışanlar tarafından en çok dillendirilen sebep olarak tespit edilmiştir. Bu sebebi ağır iş yükü ve yüksek tempo ile çalışma endişesi takip etmiştir. Bu iki sebep sonrasında ortaya atılan sebeplerden bahseden yetkin çalışan sayısı önemli bir azalma göstermektedir. Çalışmaya katılan on iki yetkin çalışandan tamamı start-up girişimlerde çalışmayı tercih etmemelerine neden olacak en az bir sebep ileri sürmüşlerdir. Çalışmaya katılan yetkin çalışanlardan sadece bir sebepten bahseden sayısı üçtür. Beş katılımcı iki, üç katılımcı üç ve bir katılımcı beş sebep sunmuştur. En çok sebep sunan katılımcı tespit edilen sekiz sebebin beş tanesine kendi sebepleri arasında yer veren katılımcı sekiz olmuştur.

Bu noktadan sonra katılımcıların bahsettikleri sebeplere rağmen bir start-up girişimde çalışmalarını sağlayacak unsurların neler olabileceği üzerine yoğunlaşmış ve görüşmeler bu yönde ilerletilmiştir. On iki katılımcıdan dört tanesi mevcut unvanlarından daha iyi bir unvan teklif edilmesinin bir start-up girişimde çalışmaya olumlu yaklaşımları hususunda etkili olacağını bildirmiştir. Katılımcı 1 *“Çok iyi bir unvan teklif edilmesi halinde bir start-up girişimde çalışmayı değerlendirebilirim. İş büyüyüp kadro genişledikçe yeni kurulan ekiplerin yöneticisi olacağıma dair de gerçekçi bir vaat beklerim.”* sözleriyle daha iyi bir unvanın start-up girişimlerde çalışmasını sağlayabileceğini belirtmektedir. Katılımcı 8 *“Mevcuttan iyi bir unvan sunulur ve hızlı terfi imkanı sağlanacağına inanırsam olumlu bakabilirim.”* sözleriyle aynı konuya değinmektedir. Katılımcı 9 *“Girişimin hızlı büyüyeceğini ve büyüyen girişimle birlikte benim de yükseleceğime inanırsam düşünebilirim.”* diyerek unvanın start-up girişimlerde çalışmaya bakışında olumlu etki edebileceğini ifade etmektedir. Katılımcı 12 benzer şekilde *“sorumluluk alanı geniş, iyi bir unvan”*

teklif edilmesi halinde bir start-up girişimde çalışmayı değerlendirebileceğini söylemektedir.

Çalışma saatlerinde esneklik sağlanması yetkin çalışanların start-up girişimlerde çalışmaya olumlu bakmalarını sağlayabilecek bir başka unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Katılımcı 1 *“İş saatlerimde ciddi bir esneklik sağlanmasını beklerim”* sözleriyle start-up girişimlerin kendisini ikna edebilmeleri için çalışma saatlerinde esneklik sağlamaları gerektiğini ifade etmektedir. Katılımcı 2 *“Esnek çalışma saatleri beni bir start-up girişimde çalışmaya ikna edebilir”* diyerek katılımcı 1 ile benzer bir beklentiye sahip olduğunu iletmektedir. Katılımcı 3 *“Esnek çalışma saatleri her türlü görüşmede kulağıma en güzel gelen şey. Girişim bunu sağlar ise tekliflerini değerlendirmeyi düşünebilirim.”* ifadesiyle aynı unsuru işaret etmektedir. Son olarak katılımcı 6 *“Çalışma günlerimi ve saatlerimi duruma göre kendim ayarlayabilirsem olabilir.”* sözleriyle kendisine sunulacak esnek çalışma saatlerinin start-up girişimde çalışma olasılığını arttıracığına değinmektedir.

Benzer şekilde yetkin çalışanlara start-up girişimden hisse teklif edilmesi yetkin çalışanların start-up girişimlerde çalışmaya bakışına olumlu katkı sağlamaktadır. Katılımcı 1 *“Girişimden bir miktar pay verilmesi daha önce söylediğim gibi maaşımı düzenli alamayacağım veya hak ettiğim kadar zam yapılamayabilir gibi riskleri göze almamı sağlayabilir.”* sözleriyle girişimden kendisine pay verilmesinin daha önce almak istemediğinden bahsettiği bazı riskleri göze almasını sağlayabileceğini belirtmektedir. Katılımcı 7 *“Şirketten bir pay alma veya şirkete ortak olma olasılığı teklifi kabul etmemi sağlayabilir.”* diyerek aynı doğrultuda görüş bildirmektedir. Son olarak katılımcı 9 *“Hisse verilmesi halinde evet diyebilirim”* sözleriyle katılımcı 1 ve katılımcı 7’nin fikirlerine paralel bir öneri sunmaktadır.

Yetkin çalışanların bir start-up girişimde çalışmaya sıcak bakmalarını sağlayacak diğer bir unsur ise sektör beklentilerinin üzerinde bir maaş teklifi olarak ortaya çıkmaktadır. Katılımcı 8 *“Nitekim çalışmanın temel amaçlarından biri para kazanmak. Çok iyi bir maaş diğer çekinceleri önemsiz hale getirebilir.”* sözleriyle start-up girişimlerde çalışmaya çok sıcak bakmadığı halde çok iyi bir maaş ile bu durumun değişebileceğini belirtmektedir. Katılımcı 9 *“Sektörün geneline kıyasla akıl çelen bir maaş teklifi ile gelinirse tabi ki düşünürüm.”* diyerek benzer doğrultuda

fikir beyan etmektedir. Katılımcı 12 “*Önerilen maaş mevcut maaşımın ciddi üstünde kalıyorsa daha önce konuştuğumuz risklere rağmen çalışabilirim.*” ifadesiyle katılımcı 9 ve katılımcı 12’nin ifadelerine katıldığını göstermektedir.

Görüşmelerin devamında çalışmaya katılan yetkin çalışanların bir kısmının üzerinde durduğu diğer bir unsur ise çalışma ortamı olmuştur. Üç katılımcı yaratıcılıklarını güçlendirecek, rahat ve eğlenceli bir çalışma ortamının bir start-up girişimde çalışma eğilimlerini arttıracaklarını iletmişlerdir. Katılımcı 4 “*Sosyal mecralarda gördüğümüz gibi insanın yaratıcılığını tetikleyecek, yaptığı işi sevmesini sağlayacak, ayaklarının geri geri değil de işe koşarak gittiği bir ortamda çalışma şansım olursa kesinlikle değerlendiririm.*” sözleriyle bu konuya dikkat çekmektedir. Katılımcı 7 “*Klasik ofis görüntüsünden uzak, eğlenerek üretmeyi, yaratıcılığı teşvik eden, böyle girişim girişim kokan bir ortamda çalışacaksam olabilir.*” diyerek katılımcı 4 ile benzer bir şekilde çalışma ortamının start-up girişimlerde çalışma eğilimine olumlu etki ettiğini belirtmektedir. Katılımcı 10 “*Çalışma koşulları günümüzde göz önündeki girişimlerde gördüğümüz gibi ise benim için kabul edilebilirliği artar.*” sözleriyle katılımcı 4 ve 7’nin açıklamalarıyla uyuşan bir açıklamada bulunmaktadır.

Araştırmada evden çalışma seçeneğinin de yetkin çalışanları bir start-up girişimde çalışmaya ikna edebilecek unsurlardan olduğu saptanmıştır. Araştırmaya katılan on iki yetkin çalışandan iki tanesi evden çalışma seçeneği sunulduğu taktirde bir start-up girişimde çalışabileceğini ifade etmektedir. Katılımcı 2 “*Yoğun firmaların yoğun pozisyonlarında iş yaşam dengesi özel hayat aleyhine çok kolay bozulabiliyor. Ben de bu dengeyi genellikle yakalayamıyorum. Sanki evden çalışma imkanım olsa, yolda vesaire geçen zamanı en azından kendime ayırarak bu dengeyi yakalayabilmişim gibi geliyor. Bu sebeple evden çalışma teklif edilirse çok daha pozitif bakarım.*” sözleriyle evden çalışma seçeneği sunan bir girişimde çalışmasının daha olası olduğunu ifade etmektedir. Katılımcı 8 de benzer şekilde “*İşi evden yürütebilme şansımın olması benim için dikkate alacağım bir avantaj olurdu.*” diyerek evden çalışma seçeneği sunulduğu taktirde bir start-up girişimde çalışmaya daha olumlu bakacağını ifade etmektedir.

Yurt dışı görevlendirme yetkin çalışanların start-up girişimlerde çalışmaya olumlu bakmalarını sağlayabilecek bir başka unsur olarak ortaya çıkmaktadır. “*Yurt*

dışında görevlendirileceksem veya tamamen yurt dışı görevlendirme olmasa da bir ayağımın yurt dışında olacağı bir pozisyon teklif edilirse çok sıcak bakarım.” sözleriyle katılımcı 12 start-up girişimlerde çalışmaya sıcak bakmadığı halde yurt dışı görevlendirme yapılması durumunda start-up girişimlerden gelen tekliflere olumlu bakabileceğini ifade etmektedir.

Çalışmada başarısızlık tazminatı teklif edilmesinin de yetkin çalışanları bir start-up girişimde çalışmaya ikna edebilecek unsurlardan olduğu saptanmıştır. Çalışmada tespit edildiği üzere girişimin kısa ömürlü olması ihtimali en çok katılımcı tarafından dillendirilen start-up girişimde çalışmama sebebi olarak ortaya çıkmaktadır. Katılımcı 1 bu duruma karşı iş teklifi sırasında girişimcinin başarısızlık durumunda çalışanın zararını karşılayacak bir ödeme vaat etmesinin kendisini o girişimde çalışmaya ikna edebileceğini iletmektedir. Bu önerisini *“Finansal anlamda endişelerim olacağından girişimle alakalı istenmeyen durumlar gerçekleşse bile belli bir süre daha haklarımı almaya devam edeceğimle veya bir miktar tazminat benzeri ödeme yapılacağıyla alakalı bir sözleşme önerilmesi böyle bir girişimde çalışma ihtimalimi arttırır.”* sözleriyle dile getirmektedir.

Sunulan eğitim imkanları da yetkin çalışanların start-up girişimlerde çalışmaya olumlu bakmalarını sağlayabilecek bir başka unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Katılımcı 12 *“Günümüzde herkes çalıştığı işin kendi gelişimine olumlu katkı vermesini birincil derece gözetiyor. Bu anlamda girişim inovatif bir konuda kendimi geliştirmeme olanak sağlayacak bir konumda olur ve iç veya dış eğitimlerle mesleki ve kişisel gelişimime katkı sağlayacak imkanlar yaratırsa çalışmaya çok daha sıcak bakarım.”* sözleriyle sunulacak eğitim imkanlarının kararı üzerinde etkili olacağını belirtmektedir.

Tespit edilen son unsur start-up girişimin başarı ve toplumsal fayda yaratma potansiyelinin yüksek olması olarak ortaya çıkmaktadır. Katılımcı 5 *“ Girişim fikri çok inandığım bir fikir ise çalışabilirim. Ortaya gerçekten başarı denilebilecek ve topluma da faydalı bir ürün koyacaksak dezavantajlarına rağmen çalışmak isterim. Fakat X firmasına Y hizmetini vereceğimiz bir modelde çalışmak istemem. Ortaya bir ürün koymak ve bunun başarı hikayesinde yer almak için kabul edebilirim.”* sözleriyle girişim fikrinin başarı ve toplumsal fayda potansiyelini yüksek görmesi durumunda bunun bir parçası olmayı isteyeceğini belirtmektedir.

Tablo 7: Yetkin Çalışanları Start-up Girişimlerde Çalışmaya İkna Edebilecek Unsurlar

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	Top.
Esnek çalışma saatleri	+	+	+	-	-	+	-	-	-	-	-	-	4/12
Eğitim imkanlarının çokluğu	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	1/12
Mevcut olandan yüksek bir unvana sahip olmak	+	-	-	-	-	-	-	+	+	-	-	+	4/12
Yurtdışı görevlendirme	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	1/12
Girişimden pay veya hisse teklif edilmesi	+	-	-	-	-	-	+	-	+	-	-	-	3/12
Girişimin başarı ve toplumsal fayda yaratma potansiyeli	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	1/12
Sektör beklentilerinin üzerinde maaş	-	-	-	-	-	-	-	+	+	-	-	+	3/12
Başarısızlık tazminatı verilmesi	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1/12
Yaratıcılığı teşvik eden rahat ve eğlenceli çalışma ortamı	-	-	-	+	-	-	+	-	-	+	-	-	3/12
Evden çalışma (home office) imkanı	-	+	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	2/12
Toplam	4	2	1	1	1	1	2	3	3	1	0	4	

+:Katılımcı bu unsurdan etkileniyor -:Katılımcı bu unsurdan bahsetmemiş Top: Toplam

Çalışmaya katılan on iki yetkin çalışandan bir tanesi start-up girişimlerde çalışmasını sağlayabilecek hiçbir sebepten bahsedememiştir. Geriye kalan on bir katılımcının tamamının start-up girişimlerde çalışmalarını sağlayabilecek en az bir sebep tespit edilebilmiştir. Esnek çalışma saatleri ve mevcut olandan yüksek bir unvana sahip olmak unsurları dörder katılımcı tarafından kararlarını etkileyebilecek unsurlar olarak ortaya atılarak en çok bahsedilen unsurlar olmuşlardır. Onları girişimden pay veya hisse teklif edilmesi, sektör beklentilerinin üzerinde maaş ve

yaratıcılığı teşvik eden rahat ve eğlenceli çalışma ortamı takip etmiştir. Evden çalışma imkanı iki katılımcının sebepleri arasında yer alırken eğitim imkanlarının çokluğu, yurt dışı görevlendirme, girişimin başarı ve toplumsal fayda yaratma potansiyeli, başarısızlık tazminatı verilmesi unsurları sadece birer katılımcı tarafından ortaya atılan unsurlar olmuşlardır.

2.9. ARAŞTIRMA BULGULARININ TARTIŞILMASI

Yapılan görüşmelerde girişimlerin büyük bir çoğunluğunun girişimci tarafından gerekli görülenden eksik sayıda çalışan ile faaliyet göstermek zorunda kaldığı tespit edilmiştir. Çalışma dahilinde görüşülen girişimcilerin tamamı şirketlerinde en az bir adet doldurmakta zorlanılan pozisyon olduğunu beyan etmiştir. Bu bulgu yetersiz sayıda çalışan ile faaliyet göstermeyi girişimlerin problemleri arasında listeleyen Klimas ve arkadaşlarının (2021: 169) bulguları ile tutarlı gözükmektedir. Benzer şekilde Ndlovu ve diğerleri (2023: 175) girişimciliği engelleyen faktörlerden biri olarak insan kaynaklarına dikkat çekmişlerdir. Buna ek olarak tez kapsamında yapılan araştırmanın bulgularına göre girişimlerin sadece eksik kadro ile çalışma sıkıntısı çekmediği aynı zamanda yetkin çalışan istihdam etmek konusunda da genel bir zorluk yaşadığı tespit edilmiştir. Bu tespit yetkin çalışan bulamama veya çalıştıramama sorununu girişimciliği engelleyen unsurlardan biri olarak tespit etmiş Bozkurt ve arkadaşlarının (2012: 242) bulguları ile paralellik göstermektedir. Jafarnejad ve arkadaşları (2013: 210) benzer bir tespitte bulunarak girişimlerin yetkin ve güvenilir çalışan bulmakta zorlandıklarını ve bunun girişimciliği engelleyen unsurlardan olduğunu belirtmişlerdir. Bu noktada söz konusu çalışma ile tez kapsamında erişilen bulgular birbirlerini doğrular niteliktedir. Fakat Jafarnejad ve arkadaşları (2013: 210) yetkin çalışan bulmak konusunda yaşanan zorlukları finansal kaynaklı sorunlar arasında ele alarak problemin nedenini girişimlerin finansal kaynaklarının yeteli olmaması olarak değerlendirmişlerdir. Tez kapsamında erişilen bulgularda ise sorunun benzer şekilde finansal kökenli nedenleri ortaya çıktığı gibi ek olarak finansal olmayan nedenleri de tespit edilmiştir. Üstelik saptanmış nedenlerden en çok girişimci tarafından işaret edilmiş olanı finansal olmayan bir neden olduğu gibi, finansal olmayan nedenlerin sayısı da finansal

olanlardan çoktur. Görüşmeler neticesinde saptanan nedenlerin finansal olup olmamalarına göre gruplandırılmış halleri ve bahsedilme sıklıkları şöyledir:

Finansal Nedenler

- Girişimin yetkin çalışan istihdamı için yeterli maddi kaynağa sahip olmaması (4/10)
- Yetkin çalışanların maaş beklentilerinin yüksek olması (1/10)

Finansal Olmayan Nedenler

- Piyasalarda yeterli sayıda yetkin çalışan olmaması (7/10)
- Değerli bilginin dışarı sızacağı çekincesi (1/10)
- Yetkin çalışanların start-up girişimleri çalışmak için uygun görmemesi (3/10)
- Söz konusu işin o işe özel birini istihdam edecek kadar yoğun olmaması (1/10)

Görüldüğü üzere girişimlerin yetkin çalışan bulmak konusunda yaşadıkları zorlukları finansal kaynaklı sorunlar arasında ele alarak problemin nedenini girişimlerin finansal kaynaklarının yeterli olmaması olarak değerlendiren Jafarnejad ve arkadaşlarından (2013:210) farklı olarak tez kapsamında gerçekleştirilen çalışmada finansal olmayan nedenler daha sık tespit edilmiştir.

Yukarıdaki bulgular girişimlerin yetkin çalışan istihdamı üzerine girişimciler perspektifinden yapılan analizler neticesinde erişilmiş bulgulardır. Fakat girişimlerin yetkin çalışan istihdam etmesi girişimci ile yetkin çalışan arasındaki karşılıklı bir anlaşmanın neticesidir. Bu sebeple konu benzer dikkat ile yetkin çalışanlar perspektifinden de ele alınmalıdır. Tez kapsamında gerçekleştirilen araştırmada yetkin çalışanların start-up girişimlerde çalışmayı öncelikli olarak tercih etmedikleri saptanmıştır. Bunun nedeni irdelendiğinde en çok bahsedilen sebep yetkin çalışanların girişimlerin ömürlerinin kısa olmasından endişelenmesi ve bir start-up girişimde çalışmaya başlamanın riskli bir kariyer hamlesi olarak değerlendirilmesi olmuştur. Talukder ve Saif (2014: 125) istikrar unsurunu çalışanların kariyer tercihlerinde etkili olduğunu bildirmektedirler. Girişimin kısa ömürlü olmasından duyulan endişe aslında yetkin çalışanlar için bir istikrar problemi olarak ortaya çıkmaktadır. Bu noktada söz konusu bulgu Talukder ve Saif (2014: 125) tarafından bildirilen istikrar unsuru ile paralellik göstermektedir. Tez kapsamında gerçekleştirilen çalışmada tespit edilen maaşını düzenli alamama endişesi benzer

şekilde yetkin çalışanları start-up girişimlerde çalışmaktan alıkoyan unsurlar arasında yer almıştır. Chen ve arkadaşları (2006: 492) çalışanların Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin ikinci basamağında tanımladığı güvenlik ihtiyacını karşılayarak bir yerde çalışmaya motive olduklarını ve maaşa dair endişelerin güven ihtiyacının karşılanmasına engel olarak çalışanları bu kariyer seçeneği hakkında olumsuzluğa iteceğini bildirmişlerdir. Tez kapsamında gerçekleştirilen araştırma sonucu erişilen, çalışanların maaşlarını düzenli alacaklarına dair duydukları endişenin onları start-up girişimlerde çalışmak hususunda olumsuz etkilediği bulgusu bu noktada Chen ve arkadaşları (2006: 492) tarafından ortaya konan bilgiler ile birbirini destekler niteliktedir. Benzer şekilde araştırma kapsamında ortaya koyulan yetkin çalışanların start-up girişimlerde çalışma eğilimini olumsuz etkileyen unsurların geri kalan kısmı da Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini temel alan çalışma motivasyonu bulguları ile uyum göstermektedir (Ramlall, 2004: 54; Chen ve diğerleri, 2006: 492; Talukder ve Saif, 2014: 125).

Benzer uyum yetkin çalışanların bütün endişelerine rağmen hangi şartlar altında bir start-up girişimde çalışmayı kabul edecekleri araştırıldığında da ortaya çıkmaktadır. Görüşmelerin bu kısmında yetkin çalışanların önemli bir kısmı mevcut unvanlarından daha yüksek bir unvan teklif edilmesinin girişimlerde çalışma eğilimlerine olumlu etki edeceğini, başka bir deyişle girişimlerde çalışma motivasyonlarını arttıracaklarını söylemişlerdir. Talukder ve Saif (2014: 125) statü unsurunu Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin dördüncü basamağını oluşturan saygınlık ihtiyacı kapsamında ele alarak çalışanları motive edici etkisini bildirmişlerdir ve bunun yolunu unvan olarak belirlemişlerdir. Bu noktada iki çalışmanın verileri birbirlerini doğrular niteliktedir. Benzer şekilde tez çalışması kapsamında görüşmelere katılan yetkin çalışanların önemli bir kısmı yaratıcılığı teşvik eden, toplumsal etki yaratmalarına olanak sağlayan bir organizasyon olması durumunda start-up girişimde çalışabileceklerini iletmiştir. Bu unsurlar Maslow'un kendini gerçekleştirme basamağı dahilinde değerlendirilebilecek unsurlardır (Poston, 2009: 352). Tez çalışmasının diğer bulguları da benzer şekilde Ramlall'ın (2004: 54), Chen ve arkadaşlarının (2006: 492) ve Talukder ve Saif'in (2014: 125) bulguları ile benzerlik göstermektedir. Bu ve önceki veriler dahilinde tez

çalışması sonunda erişilen bulguların incelenen literatür ile büyük oranda uyum gösterdiği görülmektedir.

Tezin temelini oluşturan araştırma iki ayrı örneklem ile ayrı ayrı gerçekleştirildiğinden bulguların mevcut yazın ile kıyaslanmasına ek olarak çalışmaya dahil örneklem arasında kıyaslanması da mümkündür. Bu bağlamda çalışmaya dahil olan girişimciler yetkin çalışan istihdam etmek konusunda zorlandıklarını belirtirken çalışmaya dahil olan yetkin çalışanlar da bir girişimde çalışmaya olumlu bakmadıklarını iletmişlerdir. Bu bulgular birbirleri ile paralellik göstermektedir. Girişimcilerin, yetkin çalışanların start-up girişimleri çalışmak için uygun görmediklerine dair tespiti de yetkin çalışanların girişimlerde çalışmayı tercih etmedikleri söylemleri ile uyumludur. Benzer şekilde yetkin çalışanlar bir girişimde çalışmaları için piyasa beklentisinin üzerinde bir maaş beklediklerini ifade ederken girişimciler finansal kaynak eksikliğinden ötürü yetkin çalışan istihdam edemediklerini bildirmektedir. Bu iki bulgu hem birbirini destekler niteliktedir hem de iki bulgunun birlikte değerlendirilmesi girişimlerin yetkin çalışan istihdamında neden sıkça zorlandıkları hususunda açıklayıcı olmaktadır. Buna ek olarak yetkin çalışanların bir girişimde çalışmaya olumlu bakmalarını sağlayacak unsurlar olarak ortaya koydukları unsurların, bir girişimde çalışmayı düşünmemelerine sebep olan unsurlar olarak ilettileri endişelerin çözümleri niteliğinde olduğu görülmektedir. Bu da her iki bulgu grubunun birbirleriyle tutarlılığını ortaya koymaktadır. Bu noktada çalışmanın bulgularının hem kendi içindeki tutarlı hem de mevcut yazın ile paralel olduğu görülmektedir.

Çalışmanın bulguları araştırmanın başında ortaya konan soruların tamamına mevcut yazın ile paralel ve kendi içinde tutarlı cevaplar verdiği halde ortaya yeni bir soru koymuştur. Piyasalarda yeterli yetkin çalışan bulunmaması girişimcilerin en güçlü şekilde hem fikir oldukları yetkin çalışan istihdamında zorlanma sebebidir. Diğer yandan çalışmaya katılan yetkin çalışanların tamamı bir girişimde çalışma eğiliminde olmadığını ve kariyer planında bir girişimde çalışmak olmadığını iletmektedir. Bu iki bulgu beraber değerlendirildiğinde yetkin çalışanların girişimlerde çalışmaya ilgi göstermemesi ve onlar ile iletişime geçmemesi sebebiyle girişimcilerin piyasalarda yeterli yetkin çalışan olmadığı yanılgısına düşmesi olasılığı ortaya çıkmaktadır. Bu gelecek çalışmalarda sınanması gereken bir konudur çünkü

piyasalarda yeterli yetkin çalışan olmaması sorunu ile yetkin çalışanların girişimlere ilgi göstermemesi sorunu farklı çözümler gerektirmektedir. Gelecek çalışmaların bu spesifik sorununun temel sebebini tespit ederek bu sebebi irdelemeleri ile sorunun asıl çözümüne dair güçlü öneriler ortaya konulabileceği umulmaktadır.



SONUÇ

Girişimcilik alanının gelişmişlik seviyesinin ekonomik büyüme ve gelişme ile ilişkisi kabul görmüş bir gerçektir (Meyer ve Jongh, 2018: 287-288). Girişimciler kısıtlı kaynakların etkin kullanımına katkı sağlayarak, yeni kaynaklar keşfederek, bilgiyi üretip yayarak ve gerçekleştirdikleri inovasyonlar sayesinde rekabet avantajı sağlayarak ülkelerin ticari ve ekonomik güçlerine büyük katkı vermektedirler (Kavak, 2009: 618-623; Rusu ve diğerleri, 2012: 3571-3574; Nakiboğlu, 2023: 113-117). Bu sebeple girişimciliğin gelişmesi toplumlar için güncel ve önemli bir konudur.

Fakat ekonomik büyüme ve gelişme konusundaki kilit rolüne rağmen girişimcilik alanının gelişiminin önünde halen aşılamamış engeller bulunmaktadır. Girişimlerin yetkin çalışan istihdam etmek hususunda yaşadıkları zorluklar bu engellerden dikkat çeken bir tanesidir. Yetkin çalışan istihdam etmek hususunda zorlanan girişimler başarısız olmakta veya düşük performans göstermektedir (Bozkurt ve diğerleri, 2012: 242; Jafarnejad ve diğerleri, 2013: 210; Klimas ve diğerleri, 2021: 169; Ndlovu ve diğerleri, 2023: 175). Unutulmamalıdır ki günümüzün bilgi toplumlarında işletmelerin, toplumların ve ülkelerin performansları bir bütündür (Elçi ve Karataylı, 2008: 1-15).

Girişimlerin yetkin çalışan istihdam etmek konusunda yaşadıkları zorluklar start-up girişimler için özellikle önem arz etmektedir. Çünkü start-up girişimler ortalama 7 çalışana sahiptirler (Colombo ve diğerleri, 2004: 1197). Oldukça az sayıda çalışana sahip start-up girişimlerde işletmenin işlevlerinden birinin tamamen ve sadece tek bir çalışanın sorumluluğunda olması yüksek bir ihtimaldir. Bu o çalışanın yetkin olmaması sebebiyle göstereceği düşük performansın girişimin genel performansını büyük ölçüde düşürebilmesine yol açabilecek bir durumdur. Bu sebeple start-up girişimlerin yetkin çalışana erişmek konusunda yaşadıkları zorlukların özellikle irdelenmesi gerekmektedir. Bu sebeple tez kapsamında gerçekleştirilen çalışmada “Start-up girişimler yetkin çalışan istihdamında ne sıklıkla zorluklar yaşamaktadır? Bu zorlukların sebepleri nelerdir? Bu zorlukların aşılmasını sağlayacak çözümler nelerdir?” sorularına yanıt aranmıştır.

İki kısımdan oluşan uygulamanın ilk kısmında kartopu yöntemi ile seçilmiş 10 start-up girişim sahibi ile derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Görüşmeler söylem analizi tekniği ile incelenerek çalışmanın bulgularına erişilmiştir. Katılım gösteren 10 girişimcinin tamamının yetkin çalışan istihdam etmek konusunda zorlandığı tespit edilmiştir. Girişimcilerin hepsi girişimlerinde doldurmakta zorlanılan en az bir pozisyon olduğunu ifade ederken, 8 girişimci devretmek istedikleri halde devredecek yetkin bir çalışan bulamadıklarından devredemedikleri en az bir sorumlulukları olduğunu belirtmişlerdir. Bu bulgular start-up girişimlerin yetkin çalışan istihdam etmek konusunda zorlanmalarının oldukça yaygın bir sorun olduğunu göstermiştir. Görüşmelerin devamında bu sorunun sebebinin girişimciler perspektifinden neler olabileceği değerlendirilmiş ve aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

- Piyasalarda yeterli sayıda yetkin çalışan olmaması (7/10)
- Girişimin yetkin çalışan istihdamı için yeterli maddi kaynağa sahip olmaması (4/10)
- Yetkin çalışanların start-up girişimleri çalışmak için uygun görmemesi (3/10)
- Yetkin çalışanların maaş beklentilerinin yüksek olması (1/10)
- Değerli bilginin dışarı sızacağı çekincesi (1/10)
- Söz konusu işin o işe özel birini istihdam edecek kadar yoğun olmaması (1/10)

Çalışmanın ikinci kısmında konunun diğer muhatabı olan yetkin çalışanlar ile görüşülmüş, bu sayede söz konusu sorun ile ilgili büyük resme erişilmesi amaçlanmıştır. Görüşmeler kartopu yöntemi ile seçilmiş 12 yetkin çalışan ile derinlemesine görüşme tekniği kullanılarak gerçekleştirilmiş, sonrasında söylem analizi yöntemiyle çalışmanın bulgularına erişilmiştir. Katılım gerçekleştiren yetkin çalışanların hiçbirinin bir start-up girişimde çalışmayı düşünmediği tespit edilmiştir. Bu durum start up girişim-yetkin çalışan birlikteliğinin oluşamamasının önemli nedenlerinden biri olarak saptanmıştır. Yetkin çalışanların start-up girişimlerde çalışmak istememesinin nedenleri irdelendiğinde aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

- Girişimin kısa ömürlü olacağı endişesi (9/12)
- Ağır iş yükü ve çok yüksek tempo ile çalışma endişesi (7/12)
- Maaşını düzenli alamama ve düşük zam alma endişesi (3/12)

- Belirsiz bir görev tanımına sahip olma/görev tanımın dışında işler yapmak zorunda kalma endişesi (3/12)
- İşin düzgün yapılabilmesi için ihtiyaç duyulan kaynakların sağlanamaması endişesi (2/12)
- Ekip içi çatışma endişesi (1/12)
- Network oluşturmama endişesi (1/12)
- Girişimcinin fazla otoriter davranabileceği endişesi (1/12)

Görüşmelerin kalanında bu endişelerine rağmen yetkin çalışanları bir start-up girişimde çalışmaya ikna edebilecek unsurların neler olduğu irdelenmiştir. Katılım gösteren 12 yetkin çalışanın 11 tanesi yukarıda listelenen endişelerine rağmen bir start-up girişimde çalışmalarını sağlayabilecek en az bir sebep iletmıştır. Bu sorunun çözülebilirliği hakkında umut veren bir bulgudur. Sadece bir yetkin çalışan böyle bir sebep tespit edememiştir. Diğer katılımcılar tarafından iletilen, bir start-up girişimde çalışmalarını sağlayabilecek unsurlar aşağıda listelenmiştir:

- Esnek çalışma saatleri (4/12)
- Mevcut olandan yüksek bir unvana sahip olmak (4/12)
- Girişimden pay veya hisse teklif edilmesi (3/12)
- Sektör beklentilerinin üzerinde maaş (3/12)
- Yaratıcılığı teşvik eden rahat ve eğlenceli çalışma ortamı (3/12)
- Evden çalışma (home office) imkanı (2/12)
- Eğitim imkanlarının çokluğu (1/12)
- Yurtdışı görevlendirme (1/12)
- Girişimin başarı ve toplumsal fayda yaratma potansiyeli (1/12)
- Başarısızlık tazminatı verilmesi (1/12)

Araştırmanın bulguları bir bütün olarak değerlendirildiğinde, yeni girişimlerin yetkin çalışan istihdam etmek konusunda yaşadıkları zorlukların temel nedenlerinden biri yeni girişimlerin yeterli finansal kaynağa sahip olmaması olarak tespit edilmektedir. Maddi destek ve teşviklerin arttırılmasının ve girişimcilik alanının bireysel ve kurumsal yatırımcılar açısından daha cazip hale getirilmesinin bu sebebin hafifletilmesine katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

Sorunun önemli temel sebeplerinden bir diğeri yetkin çalışanların girişimcilik alanının barındırdığı riskleri göze almaktan çekinmeleri olarak ortaya çıkmaktadır.

Bilindiği üzere girişimcilik alanı hem girişimci hem de çalışanlar için yüksek risk barındıran, buna karşılık başarı durumunda yüksek ödül vadeden bir alandır. Çalışma kapsamında yetkin çalışanların bu denklemin sadece risk tarafına konsantre oldukları görülmektedir. Dolayısıyla potansiyel veya mevcut yetkin çalışanlara gerek eğitimleri sırasında, gerek sonrasında, gerekse iş teklifi aşamasında girişimcilik alanının barındırdığı yüksek riske karşılık vadettiği ödülün büyüklüğünün aktarılması önem arz etmektedir. Girişimin büyümesiyle birlikte girişime erken dahil olmuş çalışanların da hızla yükselmesi mümkün olabilmektedir. Bu çalışanların bir kısmının şirketten ve/veya kardan pay aldığı durumlara rastlanmaktadır.

Araştırma girişimcilerin start up-yetkin çalışan birlikteliğini sağlamaya çabalayan, yetkin çalışanların ise bu iş birliğine sıcak bakmayan taraf olduğunu göstermektedir. Fakat çalışma kapsamında yetkin çalışanların bu iş birliğine daha sıcak bakmalarını sağlayacak unsurlar tespit edilebilmiştir. Bu unsurlardan bir kısmı zaten finansal kaynak sıkıntısı yaşayan girişimler için gerçekleştirmesi mümkün olmayabilecek unsurlar iken bir kısmı minimum finansal yük ile sağlanabilecek niteliktedir. Bulgular, girişimcilerin eğer iş kolu müsaade ediyorsa, ciddi bir finansal yük altına girmeden çalışanlarına esnek çalışma saatleri sunmasının, mevcut ünvanlarından daha yüksek bir unvan teklif etmesinin, girişimin toplumsal fayda yaratma potansiyelini aktarmasının, yaratıcılığı teşvik eden bir çalışma ortamı sağlamasının veya evden çalışma imkanı tanınmasının yetkin çalışanları yeni bir girişimde çalışmaya motive edebileceğini göstermektedir.

Özetle; girişimcilerin, girişimcilik alanının gelişmesine emek veren akademik ve resmi çevrelerin yukarıda bahsedilen unsurlar üzerinden hareket ederek start-up girişimlerin yetkin çalışan istihdam etmelerini kolaylaştıracak stratejiler geliştirmeleri oldukça mümkün gözükmektedir. Bunun için gelecek çalışmaların, bu çalışma kapsamında ortaya konan zorluk sebeplerini ve çözüm önerilerini ele alarak önem ve etki bakımından incelemesinin ve bu doğrultuda çözüm stratejileri geliştirmesinin sorunun çözümüne büyük katkı vermesi olasıdır. Bahsi geçen sebeplerle gelecek çalışmalarda bu konuların ele alınmasının girişimcilik alanının gelişimine katkı vereceği umulmaktadır.

KAYNAKÇA

Abaho, E., Aarakit, S., Ntayi, J. M., Kisubi, M. (2016). Firm Capabilities, Entrepreneurial Competency and Performance of Ugandan SMEs. *Business Management Review*. 19(2): 105-125.

Antoncic, B., Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the Intrapreneurship Concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 10(1): 7-24.

Aka, S. P., Özdemirci, A. (2022). Türkiye Girişimcilik Ekosisteminin Kırılma Noktaları ve 2001-2020 Yılları Arasındaki Tarihsel Süreci. *İktisat İşletme ve Uluslararası İlişkiler Dergisi*. 1(2): 195-227.

Akarsu, O., Döven, M. S. (2022). Girişimci ve Girişimcilik Kavramları Üzerine Tarihsel Bir Değerlendirme: Tanımlarda Yer Alan Ortak Vurgular. *Yorum Yönetim Yöntem Uluslararası Yönetim Ekonomi ve Felsefe Dergisi*. 10(1): 1-24.

Aktaş, K. (2014). Etik-Ahlâk İlişkisi ve Etiğin Gelişim Süreci. *Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 1(2): 22-32.

Akyürek, M. İ. (2020). İnovasyon ve Liderlik. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*. 3(1): 15-24.

Al Mamun, A., Fazal, S. A. (2018). Effect of Entrepreneurial Orientation on Competency and Micro-enterprise Performance. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 12(3): 379-398.

Amiri, N. S., Marimaei, M. R. (2012). Concept of Entrepreneurship and Entrepreneurs Traits and Characteristics. *Scholarly Journal of Business Administration*. 2(7): 150-155.

Ashton, C. (1996). How Competencies Boost Performance. *Management Development Review*. 9(3): 14-19.

Asree, S., Zain, M., Rizal Razalli, M. (2010). Influence of Leadership Competency and Organizational Culture on Responsiveness and Performance of

Firms. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 22(4): 500-516.

Assensoh-Kodua, A. (2019). The Resource-based View: A Tool of Key Competency for Competitive Advantage. *Problems and Perspectives in Management*. 17(3): 143-152.

Aşkın, A., Nehir, S., Vural, S. Ö. (2011). Tarihsel Süreçte Girişimcilik Kavramı ve Gelişimi. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*. 6(2): 56-72.

Aydın, N. (2018). Nitel Araştırma Yöntemleri: Etnoloji. *Uluslararası Beşeri ve Sosyal Bilimler İnceleme Dergisi*. 2(2): 60-71.

Baltacı, A. (2019). Nitel Araştırma Süreci: Nitel Bir Araştırma Nasıl Yapılır. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 5(2): 368-388.

Bayramoğlu, Z., Tekin, M., Ağızan, K. (2018). Türkiye’de Biyoekonomi Girişimciliğinin Tarımdaki Önemi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Tarım ve Doğa Dergisi*. 21(Özel Sayı): 227-236.

Bekâr, İ., Korkut, D. S. (2006). Girişimcinin Özellikleri ve Ekonomideki Önemi. *Düzce Üniversitesi Orman Fakültesi Ormancılık Dergisi*. 2(2): 116-124.

Bilgiseven, E.B., Kasımoğlu, M. (2020). Start Up Girişimlerde Girişimcilik Niyeti Üzerinde Etikli Olan Faktörler Arasındaki İlişkinin Analizi. *Girişimcilik İnovasyon ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*. 4(7): 41-59.

Bozkurt, Ö. Ç., Alparıslan, A. M. (2013). Girişimcilerde Bulunması Gereken Özellikler ile Girişimcilik Eğitimi: Girişimci ve Öğrenci Görüşleri. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*. 8(1): 7-28.

Bozkurt, Ö. Ç., Kalkan, A., Koyuncu, O., Alparıslan, A. M. (2012). Türkiye’de Girişimciliğın Gelişimi: Girişimciler Üzerinde Nitel Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 1(15): 229-247.

Brenkert, G. G. (2002). Entrepreneurship, Ethics, and the Good Society. *Ruffin Series in Business Ethics*. 5-39.

Brenkert, G. G. (2009). Innovation, Rule Breaking and the Ethics of Entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*. 24(5): 448-464.

Brown, C., Thornton, M. (2013). How Entrepreneurship Theory Created Economics. *Quarterly Journal of Austrian Economics*. 16(4): 401-420.

Bukvic, V., Bartlett, W. (2003). Financial barriers to SME growth in Slovenia. *Economic and Business Review*. 5(3): 161-181.

Büyükılğaz, U. (2020). İktisat Literatüründe Girişimcilik Teorileri. *Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 2(1): 1-12.

Carree, M. A., Thurik, A. R. (2005). *Understanding the Role of Entrepreneurship for Economic Growth* (No. 1005). Papers on Entrepreneurship, Growth and Public Policy.

Chell, E., Spence, L. J., Perrini, F., Harris, J. D. (2016). Social Entrepreneurship and Business Ethics: Does Social Equal Ethical?. *Journal of Business Ethics*. 133: 619-625.

Chen, S. H., Yang, C. C., Shiau, J. Y., Wang, H. H. (2006). The Development of an Employee Satisfaction Model for Higher Education. *The TQM Magazine*. 18(5): 484-500.

Chouhan, V. S., Srivastava, S. (2014). Understanding Competencies and Competency Modeling—A Literature Survey. *IOSR Journal of Business and Management*. 16(1): 14-22.

Colombo, M.G., Delmastro, M., Grilli, L. (2004). Entrepreneurs' Human Capital and the Start-up Size of New Technology Based Firms. *International Journal of Industrial Organization*. 22(2004): 1183-1211.

Costa, P. L., Ferreira, J. J., Oliveira, R. T. (2023). From Entrepreneurial Failure to Re-entry. *Journal of Business Research*. 158(2023): 113699.

Czarniawska-Joerges, B., Wolff, R. (1991). Leaders Managers Entrepreneurs On and Off the Organizational Stage. *Organization Studies*. 12(4): 529-546.

Çelik, H., Ekşi, H. (2008). Söylem Analizi. *Marmara University Atatürk Education Faculty Journal of Educational Sciences*. 27(27): 99-117.

Çetin, F., Varoğlu, A. K. (2009). Özellikler Bağlamında Girişimcinin Beş Faktör Kişilik Örüntüsü. *Savunma Bilimleri Dergisi*. 8(2): 51-66.

Çetinkaya, M. (2009). Yöneticilerin Yönetmel Yetkinlik Algılamalarına İlişkin Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 11(2): 219-239.

Çetinkaya, M., Özutku, H. (2012). Yönetmel Performansa Yetkinlik Temelli Yaklaşım: Türk Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 41(1): 142-161.

Çiftçi, M., Öztürk, U. C. (2013). Yetkinlik Bazlı Personel Seçme Faaliyetleri ve Türkiye'deki Büyük Ölçekli İşletmelerin İşgören Seçme Modeli Tercihlerindeki Eğilimler. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 13(25): 145-172.

Çöğürçü, İ. (2016). İktisadi Doktrinlerde Geçmişten Günümüze Girişimciliğin Önemi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 1(35): 65-80.

Dierk, U., Dover, P. A. (2013). Measuring the Integrative Impact of Managers, Entrepreneurs and Leaders in Sustaining Innovation: A Tool for Customized Executive Education Programs. *Journal of Executive Education*. 11(1): 15-35.

Dinler Sakaryalı, A. M. (2014). İnovasyon ve Risk Sermayesi. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*. 9(1): 183-210.

Dover, P.A., Dierk, U. (2014). Sustaining Inovation in the Global Corporation the Role of Managers, Entrepreneurs and Leaders. In *Proceedings of the 5th European*

Conference on Management, Leadership and Governance, Athens, Greece, Academic Publishing, Reading (ss. 19-29).

Dubey, R., Ali, S. S. (2011). Study on Effect of Functional Competency on Performance of Indian Manufacturing Sector. *International Journal of Engineering Business Management*. 3(3): 1-15.

Durukan, T. (2006). Dünyden Bugüne Girişimcilik ve 21. Yüzyılda Girişimciliğın Önemı. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*. 1(2): 25-37.

Elçi, Ş., Karataylı, İ. (2008). İnovasyon Rehberi: Kârlılık ve Rekabetin Elkitabı. *Technopolis Group Türkiye*. 1-80.

Er, P. H. (2013). Girişimcilik ve Yenilikçilik Kavramlarının İktisadi Düşüncedeki Yeri: Joseph A. Schumpeter. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 1(29): 75-85.

Ercan, S., Gökdeniz, İ. (2009). Girişimciliğın Gelişim Süreci ve Girişimcilik Açısından Kazakistan. *Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*. 1(49): 59-80.

Etikan, I., Alkassim, R., Abubakar, S. (2015). Comparision of Snowball Sampling and Sequential Sampling Technique. *Biometrics and Biostatistics International Journal*. 3(1): 55.

Eyel, C. Ş., Ünkeya, G., Kaplan, B. (2019). İktisadi Düşünce Tarihi Çerçevesinde Girişimcilik Kavramının Gelişimi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 18(35): 557-586.

Ferauge, P. (2012). A Conceptual Framework of Corporate Social Responsibility and Innovation. *Global Journal of Business Research*. 6(5): 85-96.

Freiling, J., Wessels, J. (2012). Entrepreneurial Failure in the Spotlight of the Competence-Based Theory of the Firm. *ICSB World Conference Proceedings*. 2(1): 1-50.

Gedeon, S. (2010). What is Entrepreneurship. *Entrepreneurial Practice Review*. 1(3): 16-35.

Gordon, E., Natarajan, K., Arora, A. (2017). *Entrepreneurship Development*. Mumbai, India: Himalaya Publishing House.

Gökerik, M., Tekin, M. (2016). Şehir Markalaşmasında Girişimciliğin Önemi: Uşak İli Örneği. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*. 5(7): 2259-2276.

Granstrand, O., Holgersson, M. (2020). Innovation Ecosystems: A Conceptual Review and a New Definition. *Technovation*. 90 102098.

Gülbaş, S. Y. (2011). İnovasyon: Teknopark Modeli. *Ankem Dergisi*. 25(2): 139-145.

Güler, H. (2018). Türkiye'nin Mali Kırılganlıklarının Ölçümü ve Avrupa Birliği Ülkeleriyle Karşılaştırılması. *Uluslararası Politik, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar*. 2(5): 201-210.

Gümüšoğlu, Ş., Karaöz, B. (2014). Tarihsel Süreçte Girişimcilik: Muğla Örneği. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 3(1): 97-118.

Günay, D., Çalık, A. (2019). İnovasyon, İcat, Teknoloji ve Bilim Kavramları Üzerine. *Üniversite Araştırmaları Dergisi*. 2(1): 1-11.

Gündoğdu, M. Ç. (2012). Re-thinking Entrepreneurship, Intrapreneurship, and Innovation: A Multi-concept Perspective. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 41(2012): 296-303.

Gündüz, A. Y. (2018). Kalkınmada Girişimciliğin Önemi ve Kadın Girişimciliği. *Innovative Approaches in Scientific Studies*. 3(2018): 544-553.

Gündüz, A., Karadeniz, B. (2022). Girişimcilik Olgusunun Tarihsel Gelişimi ve Kadın Girişimciliği: Malatya İlinde Yapılan Çalışmanın İncelenmesi. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 1(24): 96-112.

Güner, H., Korkmaz, A. (2011). İstihdamın Arttırılmasında Girişimciliğin Önemi: Girişimcilik Destekleme Modeli Olarak İŞGEM'ler. *Çalışma İlişkileri Dergisi*. 2(1): 42-65.

Hannafey, F. T. (2003). Entrepreneurship and Ethics: A Literature Review. *Journal of Business Ethics*. 46: 99-110.

Harris, J. D., Sapienza, H. J., Bowie, N. E. (2009). Ethics and Entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*. 24(5): 407-418.

Hoppe, M. (2016). The Entrepreneurship Concept—a Short Introduction. *Högre Utbildning*. 6(2): 95-108.

Hyari, K. (2013). Identification of Barrier Factors and Potential Solutions to SMEs Development among Jordanian Manufacturing Sector. *International Journal of Business and Management*. 8(24): 132-140.

Jafarnejad, A., Abbaszadeh, M. A., Ebrahimi, M., Abtahi, S. M. (2013). Analysis of Barriers to Entrepreneurship in Small and Medium-sized Enterprises (SMEs). *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*. 2(4): 207-216.

Jeng, D. J. F., Hung, T. H. (2019). Comeback of the Failed Entrepreneur: An Integrated View of Costs, Learning, and Residual Resources Associated with Entrepreneurial Failure. *Journal of Small Business Strategy*. 29(1): 30-42.

Kavak, Ç. (2009). Bilgi Ekonomisinde İnovasyon Kavramı ve Temel Göstergeleri. *Akademik Bilişim'09 - XI. Akademik Bilişim Konferansı Bildirileri* (ss. 617-628), Düzenleyen Harran Üniversitesi. Şanlıurfa. 11-13 Şubat 2019.

Kitapcı, İ. (2019). Joseph Schumpeter'in Girişimcilik ve İnovasyon Anlayışı: Yaratıcı Yıkım Kavramı ve Geçmişten Günümüze Yansımaları. *Journal of Empirical Economics and Social Sciences*. 1(2): 54-74.

Klimas, P., Czakon, W., Kraus, S., Kailer, N., Maalaoui, A. (2021). Entrepreneurial Failure: a Synthesis and Conceptual Framework of Its Effects. *European Management Review*. 18(1): 167-182.

Koç, O. (2010). Toplumsal Sorunlarla Mücadelede Bir Kaldıraç Olarak Sosyal İnovasyon ve Sosyal Girişimcilik Açısından Önemi. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*. 5(2): 205-212.

Kozubikova, L., Belás, J., Bilan, Y., Bartoš, P. (2015). Personal Characteristics of Entrepreneurs in the Context of Perception and Management of Business Risk in the SME Segment. *Economics and Sociology*. 8(1): 41-54.

Kunday, Ö. (2014). Girişimci Olma Nedenleri ile Karşılaşılan Engeller Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*. 9(2): 309-321.

Lin, Y. (2021). A Study on the Relationship Between Project Management Competency, Job Performance and Job Motivation in e-commerce Industry. *Measuring Business Excellence*. 25(1): 24-57.

Lippmann, S., Davis, A., Aldrich, H. E. (2005). Entrepreneurship and Inequality. In *Entrepreneurship* (ss. 3-31), Emerald Group Publishing Limited.

Malecki, E. J. (2018). Entrepreneurship and Entrepreneurial Ecosystems. *Geography Compass*. 12(3): e12359.

Marangoz, M., Aydın, A. E. (2018). Girişimcilik Motivasyonları ve Engellerine İlişkin Algıların Girişimcilik Niyetine Etkisi: Üniversite Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*. 13(1): 69-78.

Markus, L., Thomas, H. C., Allpress, K. (2005). Confounded by Competencies? An Evaluation of the Evolution and Use of Competency Models. *New Zealand Journal of Psychology*. 34(2): 117-126.

Meyer, N., Jongh, J. (2018). The Importance of Entrepreneurship as a Contributing Factor to Economic Growth and Development: The Case of Selected European Countries. *Journal of Economics and Behavioral Studies*. 10(4): 287-299.

Miles, M. P., Munilla, L. S., Covin, J. G. (2004). Innovation, Ethics, and Entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*. 54: 97-101.

Nakiboğlu, A. (2023). Girişimcilik Düşüncesinin Evrimi. *Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences*. 9(3): 113-148.

Ndlovu, S. G., Radebe, T. N., Xulu, N. C., Mlambo, V. H. (2023). Entrepreneurial Mindset as a Facilitator and Barrier to Entrepreneurship Development: The Mediating Role of Entrepreneurial Culture. *International Journal of Social Science Research and Review*. 6(9): 170-182.

Özdemir, A., Ögüner, M., Alkış, H. (2018). Üniversitelerde Verilen Girişimcilik Eğitimi Girişimci Kişilik Özelliklerini Nasıl Etkiler? Deneysel Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*. 21(2): 430-447.

Özdemir, S., Ersöz, H., Sarıoğlu, H. (2007). Küçük Girişimciliğin Artan Önemi ve KOBİ'lerin Türkiye Ekonomisindeki Yeri. *Journal of Social Policy*. 53(2007): 173-230.

Palan, R. (2007). *Competency Management*. Jakarta: Special Management Resources.

Pan, L. Y., Tsai, I. C., Popan, S. H., Chang, S. C. (2022). Entrepreneurial Business Start-ups and Entrepreneurial Failure: How to Stand up After a Fall?. *Frontiers in Psychology*. 13, 943328.

Pehlivanoğlu, F., Kayan, K. (2019). Türkiye’de Girişimcilik: Mevcut Durum Analizi ve Çözüm Önerileri. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 8(1): 58-78.

Picken, J.C. (2017). From Start-up to Scalable Enterprise: Laying the Foundation. *Business Horizons*. 60(2017): 587-595.

Poston, B. (2009). Maslow’s Hierarchy of Needs. *The surgical technologist*. 41(8): 347-353.

Prifti, L., Knigge, M., Kienegger, H., Krcmar, H. (2017). A Competency Model for "Industrie 4.0" Employees. *13th International Conference on Wirtschaftsinformatik* (ss.46-60). Gallen. 12-15 Şubat 2017.

Rahman, H., Besra, E., Nurhayati, N. (2020). Too Much Passion Kills You? The Evidence of Individuals' Passion in Entrepreneurial Failure. *APMBA (Asia Pacific Management and Business Application)*. 8(3): 239-254.

Ramlall, S. (2004). A Review of Employee Motivation Theories and Their Implications for Employee Retention within Organizations. *Journal of American Academy of Business*. 5(1/2): 52-63.

Roberts, D., Woods, C. (2005). Changing the World on a Shoestring: The Concept of Social Entrepreneurship. *University of Auckland Business Review*. 7(1): 45-51.

Russo, D. (2016,). Competency Measurement Model. In *European Conference on Quality in Official Statistics* (ss. 1-29). Madrid. 31 Mayıs-3 Haziran 2016.

Rusu, S., Isac, F., Cureteanu, R., Csorba, L. (2012). Entrepreneurship and Entrepreneur: A Review of Literature Concepts. *African Journal of Business Management*. 6(10): 3570-3575.

Sabri, Ö. Z., Dindarık, N., Duman, F. (2019). Schumpeteryan Girişimcilik ve 21. Yüzyıl Girişimcilik Yaklaşımları: Y Kuşağı Girişimcileri Üzerine Nitel Bir Araştırma. *OPUS International Journal of Society Researches*. 13(19): 1056-1091.

Sallem, N. M., Nasir, N. E. M., Nori, W. M. N. W. M., Kassim, C. K. H. C. K. (2017). Small and Medium Enterprises: Critical Problems and Possible Solutions. *International Business Management*. 11(1): 47-52.

Sathe, V. (2009). Manager Leader Entrepreneur: Three Key Contributions for the CEO. *The Making of a CEO, Effective Executive, Ocak*.

Serinikli, N. (2016). Kadın Yoksulluğunu Önlemede Girişimciliğin Önemi: Kadın Kooperatifleri ve Mikro Kredi Uygulamaları. *Balkan Journal of Social Sciences/Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*. 1(5): 598-609.

Shet, S. V., Patil, S. V., Chandawarkar, M. R. (2019). Competency Based Superior Performance and Organizational Effectiveness. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 68(4): 753-773.

Shirazi, A., Mortazavi, S. (2009). Effective Management Performance a Competency-based Perspective. *International Review of Business Research Papers*. 5(1): 1-10.

Shobha, L., Nagpal, K. (t.y.). Entrepreneurship and Reasons for Entrepreneurial Failure. *Entrepreneurship and Economic Development of India*. 42-49.

Singh, R. K., Garg, S. K., Deshmukh, S. G. (2008). Competency and Performance Analysis of Indian SMEs and Large Organizations: An Exploratory Study. *Competitiveness Review: An International Business Journal*. 18(4): 308-321.

Sözcan, Z., Yılmaz, T. (2019). Kişilik Özelliklerinin Girişimcilik Eğilimi Üzerine Etkisi: Sakarya Üniversitesi Örneği. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*. 21(1): 78-107.

Staškeviča, A. (2019). The Importance of Competency Model Development. *Acta Oeconomica Pragensia*. 27(2): 62-71.

Şahbaz, A. (2017). İnovasyon ve Girişimcilik Kavramlarının Karşılıklı Etkileşimi. *Girişimcilik İnovasyon ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*. 1(1): 20-38.

Şen, E., Aslan, İ. (2017). Girişimci Kişilik Özelliklerinin Girişimcilik Eğilimi Üzerine Etkisi. *International Journal of Social and Humanities Sciences Research*. 4(15): 1847-1855.

Talukder, A., Saif, A. N. M. (2014). Employee Motivation Measurement-A Descriptive Analysis. *Bangladesh Journal of MIS*. 6(2): 122-131.

Tekin, E. (2021). Türkiye’de Start-up Ekosistemi Üzerine Bir Değerlendirme. *International Academic Journal*. 5(1): 33-48.

Teshabaeva, O., Abdullaeva, M., Aminjonova, V. (2022). The Role and Importance of Entrepreneurship and Small Business in the National Economy. *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*. 11(2022): 183-191.

Todorovic, Z.W., Schlosser, F. (2007). An Entrepreneur and a Leader!: A Framework Conceptualizing the Influence of Leadership Style on a Firm's Entrepreneurial Orientation-Performance Relationship. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*. 20(3): 289-308.

Toma, S. G., Grigore, A. M., Marinescu, P. (2014). Economic Development and Entrepreneurship. *Procedia Economics and Finance*. 1(8): 436-443.

Topkaya, Ö. (2013). Tarihsel Süreçte Girişimcilik Teorisi: Girişimciliğin Ekonomik Büyüme ve İstihdam Boyutu. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*. 8(1): 29-54.

Uslu, F., Demir, E. (2023). Nitel Bir Veri Toplama Tekniği: Derinlemesine Görüşme. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*. 40(1): 289-299.

Vatansever, Ç. (2012). Türkiye’de Bir Yetkinlik Olarak Girişimcilik. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*. 1(2): 1-9.

Vazirani, N. (2010). Review Paper: Competencies and Competency Model–A Brief Overview of Its Development and Application. *SIES Journal of Management*. 7(1): 121-131.

Yaşar, R. Ş. (2019). Kalıpların Dışına Çıkmak: Yetkinlik Odaklı Muhasebe Eğitimi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*. (81): 85-100.

Yıldırım, Ü. B., Taş, M. A., Çiçek, H. (2019). Yetkinlik Algısı ve Çalışan Performansı İlişkisinde Özsaygının Aracılık Etkisi. *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 10(20): 128-153.

Yılmaz, Z., İncekaş, E. (2018). Türkiye’de İnovasyon ve Bölgesel Kalkınma. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 2(1): 154-169.

Yücel, E., Sezgin, O. B. (2022). Akademik Girişimcilik Motivasyonları ve Faaliyetleri Üzerine Nitel Bir Araştırma. *İzmir İktisat Dergisi*. 37(2): 536-564.

Zaim, H., Yaşar, M. F., Ünal, Ö. F. (2013). Analyzing the Effects of Individual Competencies on Performance: A field Study in Services Industries in Turkey. *Journal of Global Strategic Management*. 7(2): 67-77.

Zeren, H. E. (2012). Kent Markalaşması Sürecinde İç Girişimcilik Faktörü. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 2(1): 95-104.

Zulvia, Y., Adrian, A. (2018). The Role of Core Value, Character and Entrepreneur Leadership towards Successful Entrepreneur. In *First Padang International Conference On Economics Education, Economics, Business and Management, Accounting and Entrepreneurship (PICEEBA 2018)* (ss. 676-683). Atlantis Press.