



T.C.
KTO Karatay Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı

KURUMSALLAŞMANIN İŞE ALIM SÜRECİNE ETKİSİ

Selma ÇAKIR

Yüksek Lisans Tezi

KONYA
Haziran, 2019

KURUMSALLAŞMANIN İŞE ALIM SÜRECİNE ETKİŐİ

Selma ÇAKIR

KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İŞletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı

Yüksek Lisans Tezi

KONYA

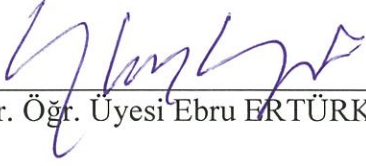
Haziran, 2019

KABUL VE ONAY

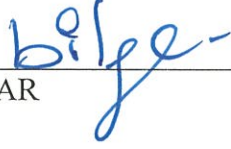
Selma akır tarafından hazırlanan “ Kurumsallaşmanın İşe Alım Sürecine Etkisi ” başlıklı bu çalışma, 27/06/2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.



Dr. Öğr. Üyesi Birol BÜYÜKDOĞAN (Danışman)

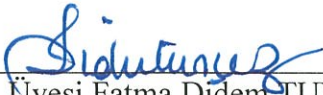


Dr. Öğr. Üyesi Ebru ERTÜRK



Doç. Dr. Bilge AFŞAR

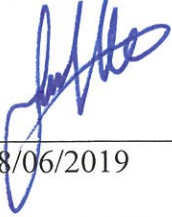
Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.



Dr. Öğr. Üyesi Fatma Didem TUNÇEZ
Enstitü Müdürü

ETİK BEYAN

KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez/Proje Hazırlama ve Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.



28/06/2019

Selma ÇAKIR

TEŞEKKÜR

Tez çalıőmamın tamamlanması aőamasında ynlendirmeleri ile bana her zaman destek olan değerli tez danıőmanım Sayın Dr. Öğretim Üyesi Birol BÜYÜKDOĞAN 'a, ne zaman ihtiyacım olsa bana vaktini ayırıp, tecrübeleriyle katkıda bulunan sevgili çalıőma arkadaőım Sezgin AKA'ya, gelecekteki mesleki hayatımda da bana verdiği değerli bilgilerden faydalanacağımı dūőündüğüm kıymetli çalıőma arkadaőım Dilek FİDANCIOĞLU' na teőekkürü borç bilirim.

Bununla birlikte; hayatım boyunca bana her konuda destek olan anneme, babama, kardeőime, bu süreçte gösterdiği sabır ve destek için eőim Ali Emre ÇAKIR ve varlığıyla hayatıma değer katan biricik oğlum Kürőat Poyraz ÇAKIR' a teőekkürlerimi sunarım.

ÖZET

KURUMSALLAŞMANIN İŞE ALIM SÜRECİNE ETKİSİ

ÇAKIR, Selma

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Birol BÜYÜKDOĞAN

Haziran, 2019

Ülkemizde insan kaynakları yönetimi kavramı, özellikle son yıllarda oldukça önemli bir terim olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu doğrultuda seçilen ve işe yerleştirilen kişileri elde tutabilmek adına insan kaynakları yönetiminin dikkat etmesi gereken hususlar bulunmaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminde işe alımı gerçekleştirmeden önce alımı gerçekleştirecek pozisyonların doğru belirlenmesi gerekmektedir. İşletmelerin, karlılık, süreklilik ve amaçlarına ulaşabilmesi; doğru seçilmiş, nitelikli personelleriyle mümkün olabilmektedir. Bununla birlikte işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve büyümeleri noktasında artan rekabet ortamında göz önünde bulundurulduğunda kurumsallaşmanın kaçınılmaz olduğu görülmektedir.

Bu çalışmanın amacı günümüz rekabet dünyasında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için kaçınılmaz bir süreç olan kurumsallaşmanın işe alım sürecine etkisi olup olmadığı incelemektir. Çalışmada kurumsallaşmanın işe alım sürecine etkisinin olup olmadığı anket tekniğinden yararlanarak çalışılmıştır. Araştırmada veriler Konya Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren 302 firmadan elde edilmiştir. Yapılan istatistikî analizler sonucunda kurumsallaşmanın, işe alım sürecini etkilediği sonucuna varılmıştır. Ayrıca araştırmaya katılan işverenlerin, şirketlerindeki kurumsallaşma seviyesine ilişkin düşünceleri, işe alım sürecinin yönetilme şekliyle yükselmekle birlikte, kurumsallaşmanın işe alım sürecine olumlu katkısı olacağını düşünmektedirler.

Anahtar Kelimeler: Kurumsallaşma, İşe alım süreci,

ABSTRAC

THE EFFECT OF INSTITUTIONALIZATION ON RECRUITMENT PROCESS

CAKIR, Selma

Postgraduate, Department of Business Administration

Dissertation Advisor: Dr. Birol BUYUKDOGAN

June 2019

In our country, the concept of human resources management has emerged as a very important term especially in recent years. In this direction, there are issues that human resources management has to take into consideration in order to keep the people selected and placed in the job.

Before recruitment in Human Resources management, the positions to be taken must be determined correctly. Businesses can achieve profitability, sustainability and objectives; It is possible with its qualified personnel. However, it is seen that institutionalization is inevitable when the enterprises are considered to be able to sustain their existence and to grow in the competitive environment.

The purpose of this study is to examine whether institutionalization has an impact on the recruitment process, which is an inevitable process for the enterprises to continue their existence in today's competitive world. In this study, the effect of institutionalization on the recruitment process has been studied by using the survey technique. The data were obtained from 302 companies in Konya Organized Industrial Zone. As a result of the statistical analysis, it was concluded that institutionalization affected the recruitment process. In addition, the opinions of the employers participating in the research about the level of institutionalization in their companies are considered to be increasing with the way the recruitment process is managed, but institutionalization will have a positive effect on the recruitment process.

Keywords: institutionalization, recruitment

İÇİNDEKİLER

KABUL ONAY	i
ETİK BEYAN.....	ii
TEŞEKKÜR.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ.....	xi
GİRİŞ	1

1. BÖLÜM

İNŞAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UNSURU OLARAK İŞE ALIM SÜRECİ

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimine Geçişi Sürecini Hızlandıran Olgular	5
1.1.1. Küreselleşme ve Rekabet Faktörleri	6
1.1.2. İşgücü Yapısındaki Değişim	6
1.1.3. İnsan Kaynağı Bulma	7
1.2. Personel Seçimi Aşamaları.....	9
1.2.1. İşe Alım.....	10
1.2.2. İşe Yerleştirme Sürecinde İşgören Beklentisi	14
1.2.3. Kariyer Yönetimi	14
1.3. İnsan Kaynakları Yönetimi İlkeleri	16
1.3.1. Yeterlik İlkesi.....	16
1.3.2. İnsancıl Davranış İlkesi.....	17
1.3.3. Kariyer İlkesi.....	17

1.3.4.	Eşitlik İlkesi	17
1.3.5.	Güvence İlkesi.....	17
1.3.6.	Açıklık ilkesi	18
1.4.	Personel Seçimi	19
1.5.	İşe Alım Sürecinin Aşamaları	21
1.5.1.	İşgören İhtiyacının Belirlenmesi	21
1.5.2.	Aday Bulma Aşaması.....	23
1.6.	İnsan Kaynağı Bulma Yöntemleri	23
1.6.1.	İç Kaynaklar	23
1.6.2.	Dış Kaynaklar.....	24
1.6.3.	İş Duyuruları	24
1.6.4.	Aday Havuzlarının Oluşturulması.....	25
1.6.5.	Doğrudan Başvurular	25
1.6.6.	İlan ve Reklamlar	25
1.6.7.	Staj Uygulamaları.....	25
1.6.8.	İnternet	26
1.6.9.	İş ve İş Gören Bulma Kuruluşları	26
1.6.10.	Danışmanlık Şirketleri	26
1.6.11.	Sürekli Statüde İş Gören Teminine Alternatif Yollar	27
1.6.12.	Geçici İş Gören İstihdamı	27
1.6.13.	İş Gören Kiralama (Leasing)/ İş Gören Taşeronluğu.....	27
1.6.14.	Bağımsız Çalışanlardan Yararlanma.....	27
1.7.	İşe Alım Aşamaları.....	28
1.7.1.	Ön Eleme.....	28

1.7.2.	Mülakata Çağırma.....	28
1.7.3.	Başvuru Formu Doldurma ve Sınav Uygulaması	30
1.7.4.	Yönetici Görüşmesi.....	31
1.7.5.	İnsan Kaynakları Yöneticisi ve Üst Yönetici Onayı	31

2. BÖLÜM

KURUMSALLAŞMA

2.1.	Kurumsallaşmanın Etkenleri	34
2.1.1.	İnsana Yönelik Olma.....	34
2.1.2.	Eğitim.....	35
2.1.3.	Örgüt Kültürü	36
2.1.4.	Yönetim Tarzı	37
2.1.5.	Örgüt Yapısı	37
2.2.	Kurumsallaşma Unsurları.....	38
2.2.1.	Farklılaşma.....	38
2.2.2.	Özerklik.....	39
2.2.3.	Yalın Olma	39
2.2.4.	Esneklik.....	40
2.3.	Kurumsallaşmanın İçerikleri	41
2.3.1.	Kurum	41
2.3.2.	Çevre	42
2.3.3.	Eşbiçimlilik (İzomorfizm).....	43
2.3.4.	Zorlayıcı Eşbiçimlilik.....	45
2.3.5.	Taklitçi Eşbiçimlilik.....	46

2.3.6.	Kuralcı Eşbiçimlilik	46
2.3.7.	Formalleşme	47
2.4.	Kurumsallaşma Süreci.....	48
2.4.1.	Kanunen Kabul Görme Tanınma	49
2.4.2.	Varlığın Devamlılığının Sağlanması.....	49
2.4.3.	Bireysel ve Örgütsel Amaç Uyumu	50
2.4.4.	Kurumsal Kimlik Kazanma.....	51
2.5.	Kurumsallaşma Amaçları	52
2.6.	İşletmeleri Kurumsallasmaya Zorlayan Unsurlar.....	53
2.7.	Kurumsallaşmanın gerçekleştiği gösteren işaretler.....	54

3. BÖLÜM

KURUMSALLAŞMANIN İŞE ALIM SÜRECİNE ETKİSİ: AMPİRİK ANALİZ

3.1.	METODOLOJİ.....	55
3.1.1.	Araştırmanın Tipi	55
3.1.2.	Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi	55
3.1.3.	Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Tekniği ve Araçlar.....	56
3.1.4.	Araştırmada Kullanılan İstatiki Teknikler	56
3.1.5.	Araştırma Soruları / Araştırmanın Hipotezleri.....	57
	Araştırmanın Hipotezleri	59
	3.1.5.1. Ön Çalışma	60
	3.1.5.2. Verilerin Çözümlemesi.....	60
3.2.	BULGULAR VE YORUMLARI.....	61
3.2.2.	Demografik Özelliklere İlişkin Frekans Analizi.....	61

3.2.3. Ölçeklerin Güvenirlik Analiz Bulguları.....	63
3.2.4. Faktör Analiz Bulguları.....	66
3.2.5. Normallik Testi	67
3.2.6. Hipotezlerin Test Edilmesi ve Bulgular	69
3.3. TARTIŞMA	82
SONUÇ	85
KAYNAKÇA	90
EKLER	100
ANKET FORMU	100
Ek-1. Demografik Bilgiler.....	100
Ek-2 İşe Alım Süreci İle İlgili Sorular	101
Ek-3 Kurumsallaşma İle İlgili Sorular	102
ETİK KURUL ONAYI.....	103
ÖZGEÇMİŞ	104

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı	61
Tablo 2: Yaşa Göre Frekans Dağılım Tablosu.....	61
Tablo 3: Eğitim Durumuna Göre Frekans Dağılım Tablosu.....	62
Tablo 4: Medeni Durumua Göre Frekans Dağılım Tablosu	62
Tablo 5: İşletmedeki Görev Süresine Göre Frekans Dağılım Tablosu	63
Tablo 6: İşe Alım Süreci ile İlgili Güvenilirlik Testi Sonuçları	64
Tablo 7: Kurumsallaşma ile İlgili Güvenilirlik Testi Sonuçları	65
Tablo 8: İşe Alım Süreci Ölçeğinin Faktör Analizi	66
Tablo 9: Kurumsallaşma Ölçeğinin Faktör Analizi	67
Tablo 10: Normallik Testi.....	67
Tablo 11: Cinsiyet Dağılımlarına Göre Tek Değişkenli T-Testi	69
Tablo 12: Yaş Gruplarına Göre Anova Testi	71
Tablo 13: Yaş Gruplarına Göre Varyansların Homojenliği Testi.....	71
Tablo 14: Eğitim Durumuna Göre Anova Testi.....	73
Tablo 15: Eğitim Durumlarına Göre Varyansların Homojenliği Testi	74
Tablo 16: Medeni Durumuna Göre Tek Değişkenli T-Testi.....	76
Tablo 17: Görev Süresine Göre Anova Testi.....	77
Tablo 18: Görev Sürelerine Göre Varyansların Homojenliği Testi	77
Tablo 19: Kurumsallaşma ile İşe Alım Süreci Arasındaki Korelasyon Analizi Tablosu.....	77

GİRİŞ

İnsan Kaynakları Yönetimi, rekabetin çok yoğun olduğu günümüz dünyasında şirketlerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve bu sırada rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri amacıyla en yüksek verime ulaşmanın vazgeçilmez araçlarından biri olarak görülmektedir. İnsan kaynakları, nitelikli ve yetkin çalışanları seçmek, onları geliştirmek ve doğru pozisyonlara yerleştirmekle görevlidir.

Bu doğrultuda; işletmeler için insan kavramının önemi her geçen gün artmaktadır. Günümüz dünyasında şirketlerin en değerli sermayelerinin insan olduğu ve insan gücünün öneminin, şirketlerin tüm maddi varlıklarının önüne geçtiği görülmektedir. İnsan sermayesinin en verimli şekilde kullanılmasında insan kaynakları politikaları önemli rol oynamaktadır. Doğru insan kaynakları politikaları uygulayarak verimlilik düzeyi artırılmış, motivasyonu yüksek çalışanlara sahip olmak ve böylece işletmelerin performanslarını artırmak mümkün olacaktır. Bunu başarabilmek, insan kaynağını işe alımdan başlayarak kurumsallaşmış yapılar içerisinde yönetmekle mümkün olacaktır.

Küreselleşmenin getirisi olarak tüm faaliyet alanlarında yoğunlaşan rekabet ortamı, başta teknolojik gelişmeler olmak üzere yeniliklere adapte olma zorunluluğu ve gelişen imkanların yalnızca ülkeler bazında uygulanan ekonomik uygulamaları değil, şirketlerin yönetim stratejilerini de gözden geçirmelerini ve yenilemelerini zorunlu kılmaktadır. Gelişen dünyanın ve rekabetin baskılarına karşı durabilmek; sadece iş dünyasının hızla değişen koşullarında devamlılığını sürdürebilen, esnek bir örgütlenmeyi gerçekleştirebilmiş firmalar tarafından gerçekleştirilebilir. Bu durum “kurumsallaşma” olarak tanımlanmaktadır (Bayer, 2003, s.14).

Kurumsallaşma bununla paralel olarak toplum ve benzer kurumlarla eşbiçimli olmayı, yönetimin profesyonel hale gelmesini ve toplumun her kademedeki beklentilerine tam anlamıyla cevap verebilmeyi de içine almaktadır. Kurumsallaşma belirlenmiş bir zaman dilimi içerisinde başlanıp son verilecek bir süreç değil, işletmenin

devamlılığına bağlı olarak devamlılık göstermesi gereken bir süreçtir. Kurumsallaşma, işletmelerin kişilere değil, belirlenmiş kurallara, normlara, standartlaşmış uygulamalara ve kanunlarla çerçevelenmiş prosedürlere uygun olması ve bununla birlikte kendine özgü davranış şekillerini, iş yapma yönetimlerini ve kurum kültürünü içeren bir kavramdır. Bu durumun; yöneticilere bağlı bir yönetimden, sistem içeren yönetim şekline geçme süreci olduğu söylenebilir.

Rekabet ortamında değişim hızına ayak uydurabilmek için insan kaynağını en doğru şekilde yönetmek gerekmektedir. Buda ancak nitelikli çalışanların seçilmesi ve uygun pozisyonlarda çalıştırılmaları ile mümkün olmaktadır. Bu bağlamda kurumsallaşmanın işe alım sürecine de doğrudan etkisi olacağını söylemek doğru olacaktır. Bu sebeple; bu araştırmada işletmelerde kurumsallaşmanın işe alım sürecine etkisi incelenmektedir.

Amaç

Bu çalışmanın amacı günümüz rekabet dünyasında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için kaçınılmaz bir süreç olan kurumsallaşmanın işe alım sürecine etkisi olup olmadığını incelemektir.

Önem

Kurumsallaşmanın işletmenin tüm yapısında oluşturacağı değişimlerin işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri açısından son derece önemli olduğu hatta günümüz koşullarında zorunluluk haline geldiği bile söylenebilir. İşletmelerin yapısı içerisinde; İnsan kaynakları, İşletmelerin amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için değerli ve önemli bir sermaye konumundadır. Bu sebeple kurumsallaşan işletmelerde işe alım sürecinde günümüz koşullarına uyumlu hale gelmesi büyük önem arz etmektedir.

Varsayımlar

Konya sanayinde faaliyet gösteren işverenlere yönelik uygulanan ankette yer alan önermeler, söz konusu şirketlerin kurumsallaşma düzeyleri ile işe alım süreci arasındaki

etkinin anlaşılması için yeterlidir. Seçilen araştırma yöntemi, araştırmanın amacına, konusuna ve soruların çözümüne uygundur. Belirtilen koşullar altında oluşturulan örneklemin, evreni temsil yeterliliğine sahip olduğu varsayılmaktadır.

Sınırlılıklar

Bu çalışma anketin uygulandığı il ve erişilen işverenler ile sınırlı olup, farklı bir şehirde uygulandığında farklı sonuçlar verebilecek sosyal hareketliliğe açık bir araştırmadır. Kurumsallaşma sürecini tamamlamış şirketlerin işverenleri ile henüz kurumsallaşma sürecini tamamlamamış şirket sahiplerine uygulanması sonuçlarda değişikliğe sebep olabilmektedir. Çalışma Mart-Nisan 2018 döneminde elde edilen bileşenlerle sınırlıdır.

Araştırma üç bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın birinci bölümünde, insan kaynakları kavramı detaylı şekilde açıklanmıştır. İnsan kaynakları sürecinin tüm aşamalarına ilişkin bilgi verilmiştir. Devamında ise insan kaynakları planlamasında işe alım süreci detaylı olarak açıklanmıştır.

Araştırmanın ikinci bölümünde ise kurumsallaşma kavramı tüm detayları ile açıklanmış ve kurumsallaşma unsurları, etmenleri başlıklar halinde açıklanmıştır. Şirketleri kurumsallaşmaya iten faktörler ile kurumsallaşmanın işletmelere sağladığı faydalar üzerinde durulmuştur.

Araştırmanın üçüncü bölümünde ise, detaylı bir alan araştırması yapılmış ve araştırmanın metodolojisi ile birlikte araştırma bulguları detaylı olarak verilmiştir. Araştırmada Konya Sanayinde faaliyet gösteren firmalar seçilerek, işveren ve üst düzey yöneticilerine anket çalışması yapılmıştır. Çalışmaya katılanların verdikleri cevaplar demografik özelliklerine göre değişiklikleri analiz edilerek tablo ve şekiller eşliğinde sayısal veriler ile sunulmuştur. Ayrıca kurumsallaşmanın işe alım sürecine etkisinin detayları çeşitli başlıklar altında sınıflandırılarak yine sayısal veriler ve de yüzdelik oranları ile gösterilmiştir. Araştırmanın son bölümünde sonuç ve öneriler bölümü yer

almaktadır. Bu bölümde literatür, bulgular ve tartışma bölümü kısaca özetlenmiş ve öneriler sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UNSURU OLARAK İŞE ALIM SÜRECİ

Şirketlerde meydana gelen teknik ve yapısal değişimler, çevresel faktörlerde değişim olmasına sebep olan politik ve ekonomik değişimlerden bağımsız değildir. Bu bağlamda incelendiğinde; insan kaynakları yönetimi tarihsel açıdan çevrede meydana gelen politik ve ekonomik değişim esnasında insan ilişkilerinin ve insan kaynağına bakış açısının değişim göstermesiyle yaşanan süreçlerin tarihçesidir (Fındıkçı,2009, s.65).

İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilgili yapılan ilk çalışmalar personel yönetimi başlığı altında yapılmıştır. Bu tanım, 50-60 yıl süresince personelin işe alım aşaması, yetiştirilmesi ve yöneltmesiyle ilgili tüm süreçleri açıklamak amacıyla kullanılmıştır. Personel yönetimi şirketleri sadece teknik faaliyetler açısından değerlendirdiği için, personeli sadece yönetilmesi gereken herhangi bir sermaye kaynağı olarak görülmüştür. Bununla birlikte, teknolojiye yaşanan değişimler yöneticilerde personeli yönetme sorumluluğunu azaltma noktasına getirmiştir. Ancak, 1980'lere gelindiğinde insan kaynağının sınırsız kabiliyetlerini geliştirmenin yaşanana olumsuzlukların giderilebileceği ve rekabet noktasında ciddi anlamda farklılıklar yaratabileceği düşüncesiyle, insan kaynakları kavramı ortaya çıkmıştır. Böylece geleneksel personel yönetimi kavramına karşı İnsan Kaynakları Yönetimi ile insan, yönetimin merkezine alınmıştır (Argon, ve Eren ,2004, s.23).

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş Sürecini Hızlandıran Olgular

Geçmişten bugüne meydana gelen tüm değişim aşamaları incelendiğinde insan kaynakları yönetimi, yönetsel anlamda bir gelişimin sonucu olmuştur. Elbette ki; bu faktöre ek olarak insan kaynakları yönetimine geçiş meydana getiren ve hızlandıran çok sayıda faktör sayılabilir. Küreselleşme ve rekabet faktörleri, işgücü yapısındaki değişim ile yönetim ve üretim tarzlarındaki gelişim buna örnek gösterilebilir (Özgen, 2007, s.15).

1.1.1. Küreselleşme ve Rekabet Faktörleri

Ekonomik ve bilgi konularında sınırların ortadan kalkması, herkesin elde etmek istediği bilgiyi kolayca edinebiliyor olabilmesi, dünyadaki bütün insanları ve örgütleri birbirine benzer hale getirmeye başlamıştır. Küresel rekabet ortamı içerisinde teknolojik gelişimlere ayak uyduran Ar-Ge çalışmalarını sürekli olarak yenileyerek, üreten ve gelişen işletmelerin, lider işletmeler düzeyine gelerek dünyaya yön verebilmeleri noktasında en önemli anahtar İnsan Kaynağının doğru seçilmesi ve yönetilmesidir (Uzunçarşılı vd, 2007, s.46).

1.1.2. İşgücü Yapısındaki Değişim

Yapılan araştırmalar göstermiştir ki; İkinci Dünya savaşı yaşanana kadar çalışanlar çalışma süreleri boyunca aynı şirkette çalışırken savaşın sona erdiği zamandan itibaren bu anlayış gitgitde yok olarak özellikle batıda çalışanlar çalışma süreleri boyunca çok sayıda iş değiştirir hale gelmişlerdir. Bu durum zaman için de dünyanın hermen her yerinde böyle olmuş, sonrası dönemde bu anlayış zayıflayarak, özellikle batıda bir çalışan, çalışma yaşamı boyunca ortalama altı veya yedi kez işyeri değiştirir hale gelmiştir. Batıdaki bu anlayış ilerleyen yıllarda dünyanın diğer bölgelerinde de kendisini göstermiştir (Bayraktaroğlu,2008, s.30).

İnsan kaynakları yönetiminde başarılı olabilmek için öncelikle şirket de bulunan mevcut pozisyon için beklenen özellikleri taşıyan ve ihtiyacı karşılayabilecek sayıda çalışanın belirlenmesi ve ondan nasıl faydalanılacağına düzenli ve bilinçli olarak öngörülünebilmesi gerekmektedir. İnsan kaynakları, işe alma ve yerleştirme aşamalarını bütün yönleriyle inceler ve kademeli şekilde düzenler. İlk aşamada mevcut iş yerinin ve yapılacak işin nasıl kişiler tarafında yapılabileceğini analiz eder. Sonraki aşamada belirlenen özellikleri taşıyan örgüte uygun işgören profilini belirler. Adaylar, bu kriterler çerçevesinde belirlenir ve her firma kendi şartlarına uygun olabilecek insan kaynakları planlaması gerçekleştirir (Aldemir, 1998, s.12).

Belirli bir hacimin üzerindeki firmalarda bu işi bağımsız bir insan kaynakları planlama bölümü üstlenirken daha küçük ölçekli oluşumlarda insan kaynakları departmanı içinde bir planlama bölümü de bu işi üstlenebilir. Bu görevi yapacak departman aynı zamanda işe alınacak işgören adaylarının hangi aşamalardan geçerek, ne zaman ve nerden seçileceğini de önceden belirler (Bayraktaroğlu, 2008, s.35).

Personel seçme aşaması şüphesiz insan kaynakları yönetiminin en önemli süreçlerinden birisidir. İçinde yaşadığımız bilgi çağında aranan donanıma sahip yüksek nitelikli insan kaynağının, örgütler için önemi son derece büyüktür. Seçim sonrasında kararının doğru ya da yanlış olması sadece işe alınan kişiyi değil, tüm örgütü etkileyecektir (Bayraktaroğlu, 2008, s.35).

1.1.3. İnsan Kaynağı Bulma

İnsan kaynağı bulmanın tanımı; “personel gereksinimini karşılamak üzere insan kaynağı planlaması sonucunda ortaya çıkan gerekli bilgi, yetenek, beceri ve motivasyona sahip olduğu düşünülen adayları araştırma ve kuruma çekebilme faaliyetleri bütünüdür” şeklinde ifade edilebilir (Yüksel, 2007, s.101).

Bir işletmenin insan kaynaklarının verimliliği büyük ölçüde insan kaynağı bulma aşamasındaki doğru kararlara bağlıdır. Personel bulma ve aralarından uygun olanı seçme sürecinde yeterli sayıda personelin bulunamaması aranan özelliklere sahip adayın seçilememesi, ya da başvurular içinde tam anlamıyla yeterliliği olan adaylar olmaması, işi yapacak kişinin sahip olması gereken özelliklere istenen derecede sahip olmayan işgören adaylarının işe alınmasına sebep olabilir. İşe kabul edilen personelin, iş için gerekli niteliklere yeterli derecede sahip olmaması iş kalitesinin düşüklüğünün yanı sıra eğitim ve ücret maliyetlerinin artması, iş güvenliği zaafiyeti oluşturarak iş kazalarının artması, çalışan motivasyonunun azalması sebebiyle iş tatmininin düşmesi, işletmede meydana gelecek denetim maliyetinin artması gibi çeşitli olumsuz durumlara sebep olacaktır. Sonuç olarak; işe alınan kişilerin iş için aranan özellikleri tam olarak sağlayamaması yanlış personel seçildiği anlamına gelir (Kızıloğlu, 2011, s.1).

İşletmelerde ihtiyaç duyulan personelin hangi özelliklere sahip olması gerektiği ve sayısının belirlenmesinin ardından, adaylar arasında seçim yapılması işlemine geçilir. Personel seçiminin etkinliğinin belirlenmesinde kullanılan kriter; “açık pozisyonun gerekleri = adayın nitelikleri” şeklinde gösterilebilir. Aday grubu içinden seçim yaparken izlenen yol hangisi olursa olsun, önemli olan bu eşitliği en doğru şekilde sağlayan adayın belirlenerek işe alınmasıdır. Aksi takdirde, öncelikle personel seçim aşamasında yapılan işlemler olmak üzere tüm seçim çabaları boşa gidecektir (Megginson (1981)’den akt. Çevik, 2019, s.24).

İşgören seçim ve yerleştirme faaliyeti, personel adayının seçimi ve insan kaynakları yönetimi fonksiyonları açısından son derece önemlidir. Bir işletmede bulunan insan kaynaklarının yetkinliği ve yeterliliği, büyük ölçüde işgören bulma aşamasındaki başarıya bağlıdır. İşgören seçimi aşamasında yeterli sayıda ve aranan niteliklere uygun adayın seçilememiş olması, işin gerektirdiği özelliklere yeterli derecede sahip olmayan işgörenlerin işe alınmasına sebep olabilir. İşe alımı gerçekleştirilen personelin, işin gerektirdiği niteliklere yeterli derecede uygun olmaması verim seviyesinin düşmesinin yanı sıra eğitim maliyetinin, iş kazalarının artmasına, iş tatminin ve bunun sonucu olarak motivasyonun düşmesine ve işletmenin denetim giderlerinin artması gibi çeşitli olumsuz sonuçlara yol açacaktır. Dolayısıyla eğer işe yerleştirilen adayın sahip olduğu özellikleri, işin gerektirdiği niteliklere uygun değilse bu durumda yanlış işgören seçimi yapıldığı anlaşılmaktadır (Barutçugil,2004, s.257).

İşletmede işe alım sırasında doğru seçilmemiş işgören genelde bir süre çalıştıktan sonra işin gerektirdiği nitelikleri taşımadığı, dolayısıyla pozisyonu kendisine uygun bulmadığı için işten ayrılır. Bu durumda işletme, personel bulma ve seçme ve işe yerleştirme noktasında ikinci bir maliyet ve zaman kaybına katlanmak zorunda kalmaktadır (Ceylan, Ulutürk, 2006, s.21).

Bu konunun taşıdığı önem, kurumun devamlılığını sağlayacak personelin seçilmesinin işletme için azami öneminden kaynaklanmaktadır. İşletmenin hedeflerine ulaşmasını sağlayacak personelin seçilmesi, günümüz iş dünyasında tek başına bir iş alanı olarak gündeme gelmektedir. Her etkinliğin en önemli faktörünün insan olduğunun anlaşılması ve alanında yetkin, kalifiye ve uzman personel gereksiniminin tespit edilip, uygun personel adayının işe alınması çok daha belirleyici bir süreç olarak rol almıştır. Aslında işletmenin hedeflerini benimseyerek, tespit edilen işin gerektirdiği nitelikleri tam anlamıyla taşıyan personel bulmak çok kolay değildir (Fındıkçı ,2009, s.167).

Dolayısıyla; İnsan kaynakları sürecinin önemli bir çalışma alanını oluşturan bu süreç, ihtiyaca yönelik olarak personel ihtiyacının belirlenmesi, bu ihtiyacın uygun şekiller ve araçlarla ilan edilmesi, başvuruların alınması, görüşmelerin yapılması ve en doğru adayların işe alınması aşamalarının tamamını oluşturur.

1.2. Personel Seçimi Aşamaları

Personel seçim sürecinin aşamaları, işletmeler arasında farklılık göstermektedir. Bunun nedenini işletmenin büyüklüğü, işe alım yapılacak pozisyonun niteliği, yapılan başvuruların sayısı ve dış güçlerin etkisi olarak belirtilmiştir. Yoğun olarak çalışan sektörlerin en önemli kaynağı insandır. Çalışanların, psikolojik, sosyolojik ve ekonomik olarak istedikleri noktada olabilmesi iş verimini artıracak, bu da işletmenin hedeflediği sonuca ulaşmasını sağlayacaktır. Özlük hakları korunmadığı için kendini değersiz hisseden, maaşını zamanında alamadığı için ekonomik anlamda tatmin olmayan, işvereni tarafından demoralize edilen ve üzerinde yoğun baskı hisseden çalışan, hak etmediği durumlarla karşı karşıya olduğunu düşünüp bütün bu olumsuzlukları çalışmakta olduğu iş yerine yansıtacak ve işletmenin kârını azaltacaktır. Bu durumda hedeflenen iş verimi ve müşteri memnuniyetinden önce, çalışan tatmini sağlanmalıdır (Mathis-Jackson (1991)'den akt. Tütüncü, s.36).

Bir “ihtiyacı belirleme ve ihtiyaca yönelik çözüm oluşturma ” faaliyeti olarak, personel seçme ve işe alım süreci, problemin teşhis edilmesi (personel ihtiyacının belirlenmesi), alternatiflerin karşılaştırılması; (personel araştırma ve bulma); uygun olanın seçilmesi (personel seçimi) şeklinde gerçekleştirilebilir. Bu süreç içinde amaç, en doğru kararın verilmesi, yani işe en uygun kişilerin seçilmesidir. Bunun için, personel bulma sürecinin bütün kademelerine gerekli hassasiyetin gösterilmesi gerekir. Dolayısıyla işe alma hareketinin amacı, örgüt çalışmaları için gerekli olan ve ileriye dönük planlama ve düzenlemelerde gerekli olduğu düşünülen nitelik ve nicelikteki personeli uygun görevlere yerleştirmektir (Uyargil, Kaynak vd, 2009 s.113).

1.2.1. İşe Alım

İşe alınma kararının kesinleşmesinden ve gerekli diğer işlemlerden sonra, seçilen iş görenler belirlenen işlere yerleştirilirler. İşe alınan kişilerden, genellikle belirlenen bir tarihte işe başlamaları istenir. Yeni iş görenlerin işe yerleştirilmesinde temelde biçimsel ve biçimsel olmayan yaklaşımlardan söz edilebilir. Biçimsel olmayan yaklaşımda, adaylar doğrudan seçildikleri işe başlatılır. Biçimsel yaklaşımda ise, yeni işgörenler, genellikle kapsam ve süre açısından değişebilen bir oryantasyon programından sonra işe başlatılır (Sabuncuoğlu, 2008, s.120).

Globalleşme ve beraberinde getirdiği rekabetçi piyasa koşulları nedeniyle kurumlar stratejik amaçlarıyla performans hedeflerini örtüştürme ihtiyacı duymaktadırlar.

Bir işletmeyi diğer işletmelerden üstün hale getiren etmenlerden biri insan faktörüdür. Etkin yönetimi politikalarının meydana getirilmesi, performans yönetiminin yapılması, kariyer planlamasına olanak verilmesi gibi çalışmalar; insan sermayesine kurumların yaptığı yatırımlardır. Kurumlar, personellerin verimini ve aralarındaki iletişimi artırabilmek için çeşitli yönetim stratejileri kullanmaktadır.

Böylece 20. yüzyıl'ın başlarında itibaren sadece üretimde karlılık değil, çalışanların verimliliği de önem kazanmış bulunmaktadır (Bayraktaroğlu, 2008, s. 39).

İş analizleri ve tanımları bu dönemde yapıldı. Taylor ve Gilbreth, insan kaynakları politikalarında yaptıkları çalışmalarla bu alana ışık tuttular. Taylor, bilimsel yöntem yaklaşımını desteklemiştir. Bu yaklaşımda büyük önem taşıyan faktör veri analizleridir. Araştırmaları, yapılacak iş için gerekli materyalleri ve zamanı planlayarak yapmıştır. Böylece; yöneticinin kişisel kararlarından uzak, adaletli şeffaf bir değerlendirme sistemi ortaya çıkmıştır. personel yönetimi için, personel biriminin var olmasını dile getiren ilk kişi Taylor' dur (Sabuncuoğlu, 2008, s.43).

20.yüzyıl ortalarında insan kaynakları politikalarında motivasyon ve eğitim faaliyetleri öne çıkmaktadır. Çalışanların beklentilerini ve kendilerini ifade edebilecekleri ortamlar oluşmaya başlamıştır. 1960'lı yıllarda yasaların da desteğiyle personel yönetimi tanımının yerini insan kaynakları yönetimi almıştır. İnsan kaynakları yönetimi ile personel yönetimi kıyaslandığında insan kaynakları yönetiminin daha geniş bir içeriğe sahip olduğunu söylemek mümkündür. Örgütsel davranış psikoloji akımlarının katkısıyla, endüstri ilişkileri ile yönetim biraya gelmiştir (Yüksel, 2007, s. 50).

1980'li yıllar incelendiğinde insan kaynaklarına verilen önemin daha da arttığı gözlemlenmektedir. Özellikle uluslararası pazarlarda artan rekabet, teknolojiye meydana gelen gelişmeler, endüstriyel verimlilikde meydana gelen azalma ve batı ülkelerinde kötü bir tablo çizen ekonomik durum, insan kaynakları yönetimini verimliliği arttıracak çalışmalar yapmaya mecbur etmiştir (Sabuncuoğlu, 2008, s. 42).

2000'li yıllar içerisinde kalite ve üretkenlik tanımlarının işletmelerde öne çıkmasıyla birlikte, çalışanların hem işte hem iş dışında motivasyonlarını artıracak, ihtiyaçları ortaya çıkmıştır. Teknolojide ortaya çıkan değişimler ile gelişen bilgi teknolojileri, küreselleşmesinde etkisiyle insan kaynakları politikalarında da çeşitli değişimler meydana getirmiştir. İşletmenin ihtiyaç duyduğu sayıda personeli bulmak,

mevcut çalışanlar için eğitim ve gelişim programları hazırlamak, performans politikaları düzenlemek ve çalışanların aidiyet duygularını koruyarak en yüksek verim düzeyine sahip bir çalışma ortamı yaratmak insan kaynaklarının görevidir (Yüksel, 2007, s. 53).

Günümüzde küreselleşme gittikçe belirgin bir hal almaya başlamıştır. Bu koşullar altında işletmeler hayatlarını sürdürmek için uluslararası pazarla bütünleşmek durumunda kalmıştır. Bu bütünleşme etkisi rekabet kanunlarını etkilemiş ve hatta bu kanunları belirlemiştir. İşletmeler için 1980'lerde olduğu gibi sadece teknolojik yükseltmeler yapmak ve finansal olarak güçlü olmak yetmemeye başlamıştır. Makine, tesis, teknoloji ve ürün tasarımı taklit edilebilir ve rekabet üstünlüğü yaratmada kısa dönemli araçlar olarak önemini yitirmiştir. İnsan odaklı, katılıma ve grup esasına dayalı düşünce ve davranış sistemini vurgulayan yeni üretim ve yönetim teknikleri yaygınlaşmıştır. İşletmeler finansal sermaye kadar insan sermayesinin de kalıcı bir rekabet gücü kazandırdığını fark etmiştir. Bu süreç yönetimin insan algısını eskisinden daha farklı bir yere taşımıştır. Yani rekabette üstünlük yaratmak ile yönetimin insan kaynağına yaklaşımı arasındaki ilişki her geçen gün belirginleşmiştir (Ülserver (2003)'den akt. Çalıcıoğlu, 2009, s. 128).

Başarıya ulaşabilmek için insan kaynağının en verimli şekilde kullanılması gerekmektedir. Bu sebeple; çalışanın kuruma aidiyet duygusu, kalite ve esneklik unsurları önemlidir. İşletmeye aidiyet duyan bir çalışanın verimliliği de yüksek olacaktır. İnsan kaynakları politikaları tüm birimleri içermektedir. Stratejik kararlar alınırken bu birimin önemi yöneticiler tarafından daha iyi anlaşılmaktadır. Çünkü; ürünün kalite kavramı, çalışanların özellikleri ile paralellik göstermektedir. Değişken durumda olan iç ve dış tüm faktörlere işletmenin kayıtsız kalmaması, uyum göstermek için değişim göstermesi esnekliği gösterir. Bu kavramların tamamı, işletmenin hedeflerini gerçekleştirmesine, işletmenin sosyal sorumluluklarını yerine getirmesine ve personelin ihtiyaçlarının karşılanmasına katkı sağlamaktadır. Başarılı

olmak isteyen kurumlar, insanı maliyet yükü olarak görmemelidir (Bingöl; 2016, s. 34).

İnsan Kaynakları Politikalarının en temel amacı işe alım sürecidir. İşe alım süreci, herhangi bir şirkete işgören alımı sırasında, fırsat eşitliği çerçevesinde açılan pozisyonun ve işletmenin niteliklerine uygun özelliklere sahip iş görenlerin seçimini hızlı, etkili ve doğru bir şekilde gerçekleştirmek amacıyla yapılan çalışmaların bütünüdür (Yüksel, 2007, s. 58).

Şirket planlaması sonucu belirlenen personel kadroları ile mevcut da bulunan personel karşılaştırılması sonucu gerekli personel ihtiyacı belirlenir. Bir organizasyonun, günün şartları içinde ki personel ihtiyacının yanında gelecek günlerdeki personel ihtiyacının da belirlenmesi gerekir. Bu süreçlere ‘insan kaynakları planlaması’ denmektedir. Planlama çok önemli bir adımdır. Yanlış bir hesaplama işletmeyi ihtiyacı karşılamak için gerekli olan personelden yoksun bırakarak müşterilerin rakip işletmelere kaymasına sebep olabilir. Tam tersi durum da, işletme yetersiz bir planlamayla kadrolaşmaya gittiği zaman karının neredeyse tamamını çalışanlara ücret olarak ödemek zorunda kalacaktır. Bu durum da çok uzun süre eğitimleri için çaba harcanan çalışanlarını işten çıkarmak zorunda kalma anlamına gelmektedir (Yüksel, 2007, s. 24).

Personel bulma ve seçme yöntemleri bir örgütün insan kaynakları yönetiminde en özen gerektiren konuyu meydana getirmektedir. Bir kurumu, hedeflerini başarma noktasında başarıya ulaştıran da başarısızlığına sebep olan da şüphesiz insan gücüdür. Mevcut personel sayısının ve niteliğinin kurumun reel ihtiyacını karşılayacak sayıda ve özellikte bulunması ve adaylar arasında en doğru olanların seçilmesi, insan kaynakları yönetiminde başlı başına önemli bir adım olarak değerlendirilir. Bunu gerçekleştirebilmek için büyük şirketler de bu departmana bağlı olarak bu süreci yürütecek olan işe alma şeflikleri, personeli bulma ve seçme görevini üstlenirler (Sabuncuoğlu, 2008, s.20).

Personeli bulmak ve aralarından en uygun olanı seçmek kurumun işe alma politikaları çerçevesinde bu aşamaları, planlanan şekilde gerçekleştirilir. İşe alınması hedeflenen insanların sayılarının ve sahip olmaları gereken özelliklerin önceden tespit edilmesi gerekir. Doğru bir insan kaynakları politikası ancak; işe alım yapılacak pozisyonlara en kabiliyetli ve her yönüyle en uygun çalışanların alınması ile gerçekleşebilir. Kuruma uygun olmayan bir metodla işe alım yapma ve işe alım yapılan pozisyonun gerekliliklerine uygun olmayan bir personeli işe alma kuruma ve çalışana hiçbir fayda sağlamayacaktır. Bu nedenle konuyu öncelik olarak kurum ve çalışan yönünden incelemek daha doğru olacaktır (Sabuncuoğlu, 2008, s.8).

1.2.2. İşe Yerleştirme Sürecinde İşgören Beklentisi

İş başvurusunda bulunmuş kişilerin beklentilerine uygun işi bulmaları, şirketin etkinliğini ve yetkinliğini arttırmakla kalmayacak, bununla birlikte işe alım sürecinin her aşamasında pozitif ‘domino’ etkisi yaratacaktır. Çalışandan beklentileri açıkça belirtmek, işe yerleştirme sürecinden işgörenin beklentisinin karşılanmasının en temel anahtarıdır. Araştırmalar en iyi çalışanların ilk olarak en iyi şirketle değil, en doğru iş eşleşmesi ve yönetici ile ilgilendiklerini ortaya koyuyor. Eğer şirketler en iyi çalışanları işe almak istiyorlarsa, işe alım süreci en iyi çalışanların bakış açısına göre düzenlemeleri gerekmektedir (Yolaç ve Doğan, 2011, s.91).

1.2.3. Kariyer Yönetimi

İş arayan kişiler için önemli olan istedikleri nitelikte bir iş bulmaktır. Bu gayeyle pek çok girişimde bulunurlar. Çoğunlukla gerçekleşmesi zor durumlar için gereğinden fazla zaman harcadıklarından, gerçekleşme ihtimali daha fazla olan iş imkânlarını kaçırmırlar. Bu durum kişilerin, şirketlerin işe alım sistemleri hakkında çok fazla bilgi sahibi olmamalarından ve iş arama gayretlerini sistematik bir şekilde yürütmelerinden kaynaklanmaktadır (Bayraktaroğlu, 2008, s.59).

Çalışan; iş yerinde istediği memnuniyeti yaşamış olursa hedeflenen müşteri memnuniyetinin sağlanmaması ve iş veriminin beklenen düzeyde olmaması için hiç bir sebep kalmamış olacaktır. İşverenlerin sektörü daha ileriye taşımaları amacıyla donanımlı, olumlu özellikleri bir arada taşıyan insan kaynakları seçilmesi gerekmektedir.

Değişimin kaçınılmaz olduğu ve çok büyük bir hızla yaşandığı günümüzde, işletmelerin içinde bulunduğu iç ve dış çevre faktörleri sürekli şekilde değişip gelişmektedir. Bu durumda, plansız ve ani değişimin çok yoğun olarak yaşandığı bir dönemin veya ortamın yönetilmesi zordur. Bu zorluk da işletmelerin krizlerle karşı karşıya kalmalarına neden olmaktadır (Öztürk ve Kılıç ,2009, s.47).

İşletmelerin en değerli varlıkları arasında çalışanlar ilk sırada yer almaktadır. İşletme faaliyetlerini yürüten, işletmelerin hedeflerine ulaşmasını sağlayan, işletme amaçları doğrultusunda emek harcayan kesim çalışanlardır. Önceki bölümlerde de üzerinde durulduğu gibi, işletmeler çalışanlarını bir “işletme malzemesi” olarak mı görmektedirler yoksa işletmeyi sırtlayan emektaşlar mı? Bu sorunun cevabı elbette sektöre, iş koluna, yönetim anlayışına göre değişiklik gösterebilir, ancak bilinmelidir İşletmelerin en değerli varlıkları arasında çalışanlar yer almaktadır. Çünkü işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için beden ya da fikir gücünü ortaya koyan insanlardır (Odabaşı, 2008, s. 22).

Sanayi Devriminden bu yana işçiler ve çalışanlar üzerindeki hâkim görüş; çalışanların işletme için hayati bir önem taşıdığı, bir işletmenin çalışanlarıyla var olabileceği, çalışanlara değer verildiği müddetçe onların da işletmelerine sahip çıktıkları halini almıştır. Sosyal sorumluluklar her ne kadar dış paydaşlar için uygulanırsa da çalışanlar da bu sorumluluğun bir boyutunu oluşturmalı ve bunda önemli bir pay sahibi olmalıdırlar. Çalışanlara yönelik sosyal sorumluluklar yalnızca ücretlerin zamanında ödenmesi, sosyal hakların sağlanması, ikramiye verilmesi olmamalıdır (Öztürk ve Kılıç, 2009, s.45).

Bu uygulamalar zaten yasal bir zorunluluktur. Örneğin, ücretlerin zamanında ve dengeli ödenmesi yasal ve ahlaki bir sorumluluğu taşıyor olsa da bu, sosyal sorumluluklar arasında da sayılmaktadır. Kanunlara göre işçilere asgari ücret ödenmesi meselenin yasal zorunluluğunu ortaya koyarken, ücretlerin yaşam standartlarına yükseltilmesi, çalışanların beklentilerine yaklaştırılması sosyal boyuta girecektir. Her ne kadar sosyal sorumluluklar gönüllülük esasına dayanıyor olsalar da bu haliyle zorunlu olan bir yönü de bulunmaktadır. Yasal olan kısmının üzerine eklemeler yapılabilir, asgari olan tutar ya da yasal miktar yükseltilirse o zaman gerçek bir sosyal sorumluluktan da söz edilebilir. Yine, ekonomik buhranın etkilerini azaltmak için çalışanları işten atmamak, sıkıntıların aksine onları elde tutmak da bir sosyal sorumluluk olarak görülebilir (Odabaşı,2008, s.25).

Bu pencereden bakıldığında çalışanlara yönelik sorumlulukları yasal tarafı bulunan sorumluluklar ve diğer sosyal sorumluluklar şeklinde bir ayırma tabi tutmak sorumluluğu daha gerçekçi kılacaktır. Bu pencereden bakıldığında çalışanlara yönelik sorumlulukları yasal tarafı bulunan sorumluluklar ve diğer sosyal sorumluluklar şeklinde bir ayırma tabi tutmak sorumluluğu daha gerçekçi kılacaktır.

1.3. İnsan Kaynakları Yönetimi İlkeleri

İnsan kaynakları yönetimi ilkeleri, yeterlik, insancıl davranış, kariyer, eşitlik, güvence, açıklık ilkelerinden oluşmaktadır. Bu ilkeler aşağıda sırayla açıklanmıştır.

1.3.1. Yeterlik İlkesi

Verilen görevleri doğru şekilde gerçekleştirme yeteneği olarak tanımlanan yeterlilik, sahip olunan başarı karşılığında çeşitli başarılar hak etme anlamına gelmektedir (Dolgun,2010, s.22).

1.3.2. İnsancıl Davranış İlkesi

Bir kurumun benimsediği insan kaynakları politikasında etkinlik ile verimlilik ilkesi genellikle ekonomik amaçlara dönüktür. İnsan faktörü bir şirket için hem araç olmalıdır, hem de gaye olmalıdır. Bu bağlamda İnsan araç olarak ele alındığında ondan verimlilik elde etmek hedeflenir. İnsan amaç olarak ele alındığında onun istek ve öneri, duygu, düşüncelerine saygılı olmak gerekir. Şirketler hedefledikleri amaçları gerçekleştirebilmek için öncelikle insan kaynağının motivasyonunu sağlamalı ve insan ilişkilerini ön plana çıkarmalıdır (Can vd., 2009, s. 23).

1.3.3. Kariyer İlkesi

Kariyer, kişinin kendisini profesyonel anlamda hayatını kazandığı alanda, bir noktadan bir noktaya taşınması yani iş başarısıdır. Bu sebeple İnsan Kaynakları Yönetimi felsefesinde çalışanın sadece işe alım noktasındaki bilgi ve kabiliyetine göre seçmek olmayıp, bununla birlikte gerekli yeterliklere sahip bireyleri örgütte tutulabilmesi ve onlara kendilerini geliştirerek daha üst pozisyonlara gelebilmeleri için uygun şartları hazırlaması gerekmektedir (Dolgun, 2010, s.24).

1.3.4. Eşitlik İlkesi

Modern anayasalarda kişilere tanınan temel hak ve özgürlüklerden en önemlisi kişilerin özgürlükleri ile haklarının tanınmasında dil, din, siyasi düşünce, ırk, felsefi inanç, cinsiyet, ve mezhep ayrımı yapmaksızın herhangi bir bireye, ya da gruba ayrıcalık vermeksizin herkese eşit uygulama içinde olmak olarak tarif edilebilecek eşitlik ilkesidir. Eşitlik insan hakları olgusunun ve demokrasi kavramının temelini meydana getirir (Can, vd.,2009, s.28).

1.3.5. Güvence İlkesi

Tüm çalışanlar görev aldıkları kuruluşlardan güvence beklentisi içerisinde olurlar bu doğal bir hak. Çalışma güvencesi, kişiye haklı sebepler olmadan

görevinden atılamaması anlamında güven verir. Makam güvencesi ise kişinin elde ettiği pozisyonaki görevini ve haklarını koruyabilmesidir (Yüksel, 2007, s. 28).

1.3.6. Açıklık ilkesi

Açıklık ilkesinin var olabilmesi için, insan kaynakları politikasının belirlenmesi ve uygulanması safhasında her kademede personelin desteği ile katkısı gereklidir. Üst düzey yöneticiler başta olmak üzere tüm çalışanlara şirket politikaları vizyon, misyon hakkında bilgi verilmesi gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2008, s. 35).

İnsan kaynağından en yüksek derecede verim alabilmek için insanı ve beklentilerini doğru anlamak gerekir. Çeşitli kaynaklarda da ifade edildiği gibi insanın motivasyonunu artıran altı önemli noktadan bahsedilebilir (Sabuncuoğlu, 2008, s.21):

- Özgürlükçü bir çalışma ortamı sunmak.
- Çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerini geliştirecek şekilde bir yönetim anlayışı geliştirmek ve aidiyet duygusunu artırmak.
- Çalışanların hayat standartlarını yükseltmek.
- İş Güvenliği standartlarına uyumlu bir ortam oluşturmak.
- Çalışanlara yönetsel güce katılım noktasında olanak vermek.
- Kişinin yetkinliklerini keşfetmesine ve kendisini kanıtlamasına olanak vermek.

Bu ilke, örgütün tüm hedef, politika, vizyon, misyon ve stratejilerine ait bilgilerin çeşitli iletişim araçlarıyla çalışanlara duyurularak onların desteklerinin alınması ve yönetim sürecine katılımlarının sağlanmasını amaçlamaktadır.

1.4. Personel Seçimi

Personel seçimi, kurum içerisinde bulunan gerekli pozisyonlar için, personel alım aşamasında iç ve dış kaynaklar kullanılarak havuzda toparlanan adayların çeşitli yöntemlerle seçildiği ve işe alım işleminin sonuçlandığı ana kadar olan tüm aşamaları içine alır. Personel seçimi süreci, işe alınacak çalışanda aranan özellikler ile başvuru yapan adayların karşılaştırılma sürecidir. Bu süreçte insan kaynaklarının ihtiyaç duyduğu personele ait özellikleri belirlemiş olması gerekir. Yönetim ihtiyaç duyduğu çalışan profilinin doğru şekilde tanımlayamadığında işe alım sürecinin sonuçları işletme için yararlı olmayacaktır (Bingöl, 2016, s.59).

Personel seçim sürecini çeşitli faktörler etkilemektedir. Kurum yapısı, yasal düzenlemeler ve karar alma hızı bu faktörlerdendir. Bir çok aday arasından en uygun olacak olanı ancak; çeşitli eleme yöntemleri ile tespit edebilir. Başvurunun az olduğu durumlar ise son karar aşamasında sıkıntılar meydana getirmektedir. Az başvuru olduğunda aranan kriterleri taşıyan adaylar bulunamayabilmektedir (Bingöl, 2016, s.76).

Personel seçim süreci, yapılan başvuruların toplanması ve analiz edilmesi ile başlar. İşe alımın yapılması ve işe yerleştirmenin tamamlanması ile bu süreç sona erer. Personel seçimi sırasında, iş başvurusu yapan adayların uygun olup olmadıkları açık olan pozisyon için çeşitli yöntemler ile değerlendirilir. Kurumun yapısına göre işletmelerin işe alım aşamasında kullandığı yöntemler değişiklik göstermektedir. Şirketlerin iş hacmi ya da insan kaynakları politikası bu konuda belirleyici olmaktadır (Sabuncuoğlu,2008, s.35). Örneğin işe alınacak personelin deneyimli ya da deneyimsiz olması kurumun belirleyeceği bir kriterdir. Bazı kurumlar yetiştirilmek üzere deneyimsiz personel alımı yaparken, bazı işletmeler deneyimli personel talep edebilmektedir.

Seçim sürecinde izlenmesi gereken aşamalar, yararlanılan yöntemler ve tercih edilen araçlar; işletmenin ölçüğüne, aranan insan kaynağının niteliğine ve işletmenin

insan kaynakları yönetim felsefesine göre farklılık gösterir. İncelendiğinde hem prosedürde hem de pratikte farklı uygulamaların olduğu, Bazen aşamaların birleştirildiği, bazen işletmenin özelliğine göre uygulamadan kaldırıldığı görülmektedir. (Özakman,1995, s.15).

Bazı işletmeler yeni personel alırken, yalnızca bir öngörüşme yapıp bu görüşmeden çıkarılan sonuca göre, bazı işletmeler iş için gerekli olan bilgi ve yeterlilik düzeyini görmek için yaptıkları sınavlardan elde ettikleri sonuçlara göre, bazı işletmeler ise; çeşitli işçi bulma kuruluşlarının tavsiyeleri üzerine hareket etmektedirler İşletmelerin işgören seçmekte kullandıkları yöntem ve metodlar duruma göre farklılık gösterdiğine göre, bir metod belirlerken bazı hususlara da dikkat etmeleri gerekmektedir.

Bunlar şöyle sıralanabilir (Yalçın, 2002, s.19):

- Personel ihtiyacının sayısı, taşınması gereken özellikleri ve alım için gerekli süre,
- Kullanılacak metodun uygunluğu, maliyet hesabı,
- Seçilecek adayların varlığı, yetkinlik düzeyleri,
- Kullanılacak metodun doğruluğu,
- Mevcut adayların kullanılacak yöntemle ilgili tutumları.

İnsan kaynakları biriminde işe alım aşamasında şu basamaklar takip edilir; Adayların görüşme için kabulü ve bir ön elemanın ardından, işletmenin uygulanmasını ön gördüğü çeşitli testler ve sınavlardan başarılı olan adayların bölüm yöneticisiyle görüşme aşamasına geçmesiyle devam eder. Bölüm yöneticisiyle birden fazla adayın görüşmesi sağlanabilir. Adaylar içinden seçilenlere teklif sunulur. Yapılan teklifi kabul eden adaylardan gerekli evraklar alındıktan sonra işe alım gerçekleştirilir. Bazı firmalar da her iki taraf için deneme süresi uygulaması yapılmaktadır. Hem adayın

hem şirketin karşılıklı olarak deneme süresinde iş sözleşmesini fesih edebilme hakkı vardır (Demirkan, 2000, s.162).

İşe alım sırasında adaylar bilgi ve yeteneklerinin ölçülmesi için çeşitli sınav ve testlere tabi olmaktadır. Genellikle mesleki yeterliliği ölçmeyi amaçlayan bu testler, adayın işe alınacağı birim yöneticisi tarafından belirlenmektedir. İşe alım yapılacak pozisyonun gerektirdiği şartlar göz önünde bulundurularak sorular hazırlanmaktadır. Bunun yanısıra başvuru sayısının çok fazla olduğu pozisyonlarda ön elemeyi sağlamak amacıyla da sınav uygulamaları seçilmektedir (Latif ve Uçkun, 2004, s .55).

Banka personeli seçim sınavları ile ve kamu personeli seçim sınavları bu örnekler arasındadır. Bu tip sınavlarda kapalı ve açık uçlu soru teknikleriyle aracılığıyla adayın bilgi, yeterlilik ve beceri düzeyinin tespit edilmesi hedeflenmektedir (Latif ve Uçkun, 2004, s.49).

Kurumsal firmalarda son aşamada yapılacak elemeler de adayların birbirinden farklı hatta üstün yönlerini ortaya çıkaracak yöntemler seçilmektedir. Genellikle bu sınavlar pozisyon için gereken, mesleki bilgi ve beceriyi ölçmede kullanılan sorulardan oluşmaktadır. Sınav çeşitlerini, yazılı ve uygulamalı olarak ikiye ayırabiliriz. Yazılı sınavlar; adayın el yazısı ile cevapladığı, bilgi ölçmeyi amaçlayan sınavlardır.

1.5. İşe Alım Sürecinin Aşamaları

İşe alım sürecinin aşamaları işgören ihtiyacının belirlenmesi ve aday bulma aşamalarından oluşmaktadır.

1.5.1. İşgören İhtiyacının Belirlenmesi

Bir örgütün işgücü talebini; örgütün gerçekleştirmeyi planladığı hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli insan gücünün sayısı belirler. Daha açık bir ifadeyle; “örgütün gerçekleştirmeyi planladığı hedeflerine ulaşabilmesi için çalışması gereken personel

sayısı, çalışacak peronelin pozisyonları açısından sahip olması gereken özelliklerinin neler olması gerektiği işgücü talebi nedir sorusuna cevap olacaktır. İşgücü talebinin doğru saptanması, personel seçme ve alma eylemlerinin başarısı yönünden hayati önem taşımaktadır (Bayraktaroğlu, 2008, s.65).

Örgütler iş analizi yapmak suretiyle, bulunması gerekli pozisyonları belirlerler. Bu pozisyonlarda görev alacak işgören miktarını yapılan, iş yükü analizleri ortaya çıkarır. İş yükü analizi, sınırları önceden belirtilmiş belirli bir zaman dilimi içerisinde bir işin yapılabilmesi için gerekli çalışan miktarının belirlenmesini sağlar. Kurumda çalışacak işgörenin sayısı, kurumun işgörenler tarafından yapılacak iş yüklerinin miktarına göre değişecektir. Mesela üretim yapılmakta olan bir işletmede, üretilen ürünün miktarı artış gösterdikçe ilgili departanda çalışacak personel ihtiyacı artacaktır (Bayraktaroğlu, 2008, s.60).

Personel seçim ve alım aşamasının ilk safhası, insan kaynakları planlamasından oluşur. Bu aşamada, örgütte hangi kademelere işe alım yapılması gerektiğine ve işe alım şeklinin nasıl gerçekleştirileceğine karar verilir. İnsan kaynakları planlaması ile örgütün hedeflerine ulaşabilmek ve planlanan işlerini yapabilmek için gerekli olduğunu tespit ettiği işgücü talebi hem sayı hem özellik bakımından tespit edilir ve işletmenin içi iş gücü mevcudu ile kıyaslanır, işgücünde mevcut talebin iç işgücü varlığından fazla olması halinde işgücü gereksinimi olduğu anlamına gelmektedir (Acar, 2009, s.80).

Personel seçim ve işe alım aşamalarından söz edebilmek için; örgütün işgücü ihtiyacının var olması ve bu ihtiyacın dış kaynaklar aracılığıyla personel alımı şeklinde giderilmesi noktasında karar verilmiş olması gerekir. Çünkü işgücü ihtiyacının aracı taşeron firmalar ya da sabit personel ile var olan verimliliği artırıcı stratejiler ile vb. Kapatılması halinde personel seçimi mümkün olmayacaktır (Acar, 2009, s.86).

1.5.2. Aday Bulma Aşaması

Aday toplama süreci, kurumdaki boş pozisyonlardaki açığın giderilmesi amacıyla bu pozisyona uygun ve görevin gerektirdiği niteliklere uygun adaylara ulaşma çalışmalarıdır. Aday bulabilmek amacıyla çeşitli kaynaklar kullanılabilir. Firmalar aday bulma süreci sırasında genel olarak iş duyurularında bulunurlar.

Aday toplama sürecinde hedeflenen; kurumun ihtiyaç duyabileceği çalışan ihtiyacını giderebilecek oranda ve farklı bileşenlerde aday havuzunu içeren bir aday havuzu oluşturabilmektir. Burada; hem kurum içi hem kurum dışı kaynaklardan, çeşitli metodlarla, aranan nicelik ve nitelikte personel adayının ilgisinin çekilmesi ve bu adayların iş başvurusu yapmalarının sağlanması söz konusudur. Gerekli zamanlarda uygun personelin en düşük maliyetle seçilebilmesi için, aday havuzunun en yüksek nicelik ve bileşene sahip olması gerekir (Acar, 2009, s.87).

1.6. İnsan Kaynağı Bulma Yöntemleri

1.6.1. İç Kaynaklar

İşletmenin, personel ihtiyacını kendi bünyesinden temin etmesidir

. Yani işletmenin kendi içinden iş gören bulma, mevcut insan kaynağından yararlanmasıdır. İç kaynakların üstün yönleri (Çiğ,1993, s.10);

- a- Mevcut çalışanlar için motivasyon kaynağı oluşturması,
- b- Mevcut çalışanların kariyer anlamında beklentilerini ve aidiyet duygusunu artırması,
- c-Maliyet açısından üstünlük sağlaması,
- d-Mevcut çalışan için kurum kültürünü benimsetmek için ayrıca çalışma yapmaya gerek olmaması,
- e- Kurum içerisinde yönetici havuzu oluşturmak için imkan sağlaması,

f- Doğru yönetildiğinde orta ve üst düzey yöneticiler için bir gelişme aracı olarak kullanılabilmesi.

Personel gereksinimi olduğunda işletme öncelikle iç kaynaklarına yönelir. Bu personel açığının var olan personel arasından seçilmesi anlamına gelir. Bu şekilde, mevcut çalışana kariyer fırsatı verilmiş olur. Özellikle orta ve üst düzey kadrolara personel seçiminde kurum içi kaynaklara başvurulması daha olumlu sonuçlar verir (Yalçın,2002, s.65).

1.6.2. Dış Kaynaklar

İşletmenin, personel ihtiyacını kendi bünyesi dışından temin etmesi yöntemidir. Dış kaynakların üstün yönleri (Çığ,1993, s.15);

a- İşletmeye var olanın dışında bir bakış açısı kazandırmaya katkıda bulunur.

b- İç kaynaklara oranla daha fazla alternatif imkanı sunar.

c- Çalışanlar yönlendirmeye de açık olurlar.

d-İşe alım sırasında dış kaynakların tercih ediliyor oluşu;

e- Yeni mezun adaylar işletmeler için önemli bir insan kaynağıdır. Çünkü gelişime ve öğrenmeye açık oldukları için kolay verim alınacaktır.

f- Rakip şirketlerin çalışanları da işletmeler için önemli bir insan kaynağıdır.

g- İş bulamamış ancak çalışmak için hevesli deneyimli ya da deneyimsiz kişilerde işletme için önemli bir kaynak oluşturmaktadır.

1.6.3. İş Duyuruları

Çalışan ihtiyacı belirlendikten sonra, piyasaya iş gücü açığının duyurulması gerekir. Gazete, dergi, televizyon ve radyo gibi iletişim araçlarını kullanarak açık pozisyonlara uygun iş görenin aranması yöntemidir ve sıklıkla kullanılır. Bu yöntemle

daha büyük kitlelere ulaşarak büyük bir aday havuzu oluşturmak mümkün olmaktadır. İşletmedeki açık iş pozisyonunun niteliğine göre iş ilanının adaylara ulaşma kanalları da farklılık gösterir (Ertürk,2018, s17).

1.6.4. Aday Havuzlarının Oluşturulması

Aday havuzlarının oluşturulmasında doğrudan başvurular, ilan ve reklamlar, staj uygulamaları, internet ve iş ve iş gören bulma kuruluşlarından faydalanılır. Bunların en çok kullanılan yöntemi internet yardımıyla olan başvurulardır. (Gürbüz,2002, s.27).

1.6.5. Doğrudan Başvurular

Doğrudan başvurular, şirket çalışanlarının belli pozisyonlardaki açıkları bildirerek o pozisyonlara talip olması durumudur. Çalışanların bu istekleri kayıt altına alınır ve gerektiğinde kullanılmak üzere saklanır (Ertürk,2018, s20).

1.6.6. İlan ve Reklamlar

İlan ve reklamlar; gazetelere, sektörel dergilere ve çeşitli yayımlara verilebilir. Aday havuzunun oluşturulmasında en çok kullanılan yöntemlerden biridir. Bu ilanlar verilirken aranan kriterler ve iş görene sağlanacak şartların belirtilmesi aday havuzunun gereksiz büyümesini önleyecektir. Bu teknik bir konu olduğu için halkla ilişkiler departmanı ve şirket yöneticileri ile irtibat halinde kalınmalıdır (Özdemir, 2017, s.25).

1.6.7. Staj Uygulamaları

İşletmeler kış aylarında yarı zamanlı ve yaz aylarında tam zamanlı olmak üzere stajyer istihdam ederek bir staj programı uygulamaktadırlar. Böylece stajyerlerin performans ölçümleri değerlendirildiğinde staj dönemi boyunca ne kadar yol kat ettiğine bakılır ve bunun sonucunda stajyere işletmede sürekli bir pozisyon için teklif verilebilir (Gürbüz,2002, s.31).

1.6.8. İnternet

Aday havuzu oluşturulmasında günümüzde en çok kullanılan yöntemdir. Bu yöntem sadece bulunduğumuz bölgedeki iş gören adaylarına değil tüm dünyadaki aradığımız kriterlere uygun adaylara ulaşmamızı sağlar. İşletmeler bu alanda hizmet veren şirketlerin web sitelerinden faydalanabilirler. Fakat büyük işletmeler iş gören ihtiyaçlarını kendi web siteleri üzerinden karşılamaktadırlar. Havuz oluşturulması alanında kullanılacak en hızlı alternatiftir (Saraç,2016, s.24).

1.6.9. İş ve İş Gören Bulma Kuruluşları

Resmi iş ve iş gören bulma kuruluşları neredeyse her ülkede bulunmaktadır. Bu kuruluşların amacı ticari fayda beklemeden vatandaşların iş bulma olanağı sağlamaktır. Bunun için Türkiye’de de iş-kur bulunmaktadır. İş-kur hem ülke dâhilinde hem de ülke dışında iş gören bulmada yardımcı işletmelere yardımcı olan bir kuruluştur. Ayrıca iş-kur internet üzerinden de hizmet vermektedir. Özellikle mavi yaka çalışanlar ve çalışan arayışında olan işletmeler için çok daha faydalıdır (Gürbüz,2002, s.35).

1.6.10. Danışmanlık Şirketleri

Özel istihdam büroları iş gören bulma alanında en çok başvurulan kuruluşlardandır. Özel sermaye ile kurulduğu için ticari amaç güden kurumlardır. Diğer bir isimle danışmanlık şirketleridir. İngilizce ‘head hunter’ (kafa avcısı) olarak bilinen ve iş duyuruları kısmında da anlatıldığı gibi üst ve orta düzey pozisyon alımları için yetkinlik ve niteliklerin önem arz ettiği durumlarda aracı olan şirketlerdir. Üst düzey yöneticilere gerek duyulduğu durumlarda kullanılan bu yöntem oldukça Karmaşık ve zahmetli olan bu süreci kolaylaştırmaktadır. Bazı firmalar bu süreç için internette yararlanırsalar da istenilen nitelikte yöneticilere çoğu zaman ulaşamazlar. Head hunter kendisine başvurmuş olan firmalara portföyündeki yönetici adaylarından uygun olanını önerir. Bu süreçte gizlilik çok önemlidir. İşini değiştirmek isteyen yöneticinin bu talebinin ortaya çıkması durumu zorlaştıracaktır. Başvuru yapan

yöneticilerin head hunter seçiminde dikkatli olmaları gerekir. Firmanın müşteri potansiyeli, güvenilirliği, isteklere cevap verme düzeyi ve hızı ve referanslar titizlikle incelenmelidir. (Özdemir, 2017, s.28).

1.6.11. Sürekli Statüde İş Gören Teminine Alternatif Yollar

Bu bölüm; geçici iş gören istihdamı, iş gören kiralama, bağımsız çalışanlardan yararlanma olarak üç başlık altında incelenmektedir.

1.6.12. Geçici İş Gören İstihdamı

İşletmeler genellikle sınırlı ve kısa süreli insan kaynağı ihtiyacını karşılamak amacıyla bu amaçla hizmet eden kuruluşlardan ‘geçici iş gören’ istihdam edebilir. Bu tür tercihler genelde işletmelerin kısa süreli projelerinin tamamlanmasına ihtiyaç duyulduğunda gerçekleştirilir.

1.6.13. İş Gören Kiralama (Leasing)/ İş Gören Taşeronluğu

İşletmelerin uzun süre ‘geçici statü’ de iş gören istihdamına başvurduğu bir yöntemdir. İş görenler, kiralayan ‘leasing’ şirketinin kadrolu elemanları olarak çalışırlar. İşletme, leasing firması ile bir kira sözleşmesi imzalayarak ihtiyaç duyduğu sayıda ve nitelikte çalışanı işe alır (Gürbüz, 2002, s.37).

1.6.14. Bağımsız Çalışanlardan Yararlanma

Katı kurallar ile yönetilen şirketler, değişen çalışma stratejilerine uyum gösteren şirketlerle rekabet etmek durumunda olduğu için, klasik çalışma şekillerini değiştirmek durumunda kalmaktadır. Kurum dışından bağımsız şekilde çalışmak, iş hayatında yeni bir kültür olarak karşımıza çıkmaktadır. Ülkemizde de hızla yaygınlaşan bu çalışma şekli ile şirket ortamından bağımsız çalışma ve esnek saat ile çalışma uygulamalarının hızla artma eğiliminde olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda; bağımsız olarak çalışılmaya imkan olan, geçici bir süre görevli olunacak ve yapılacak işte uzmanlık gerektiren işlerde bu yola başvurulmaktadır.

1.7. İşe Alım Aşamaları

İşe alım aşamaları, ön eleme, mülakata çağırma, başvuru formu doldurtma ve sınav uygulaması, yönetici görüşmesi, insan kaynakları yöneticisi ve üst yönetici onayından oluşmaktadır. İşe alım aşamaları aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

1.7.1. Ön Eleme

Başvuru kaynaklarından elde edilen özgeçmişler, insan kaynakları departman sorumluları ve elemanlarınca tasnif edilmekte ve ilk elemeye tabi tutulmaktadır. Eleme esnasında göz önünde bulundurulmuş temel kritik pozisyon ile ilgili olarak oluşturulmuş olan görev tanımıdır. Bu tanım üzerinden başvuru yapan tüm adaylar incelenerek ön elemeye tabi tutulmaktadır. Bu eleme sonrası kalan özgeçmişler yöneticiye çıkabilecek nitelikte olanlardan oluşmaktadır. Bu özgeçmişler insan kaynakları yöneticisine sunulur ve karşılıklı olarak özgeçmişler üzerinden adaylar müzakere edilerek kimlerin görüşme için çağırılacağına karar verilmektedir (Çift yıldız, vd, 2017, s.45).

1.7.2. Mülakata Çağırma

Hangi adayların görüşmeye çağırılacağı belli olduktan sonra insan kaynakları departman sorumluları veya elemanları ilgili kişilere telefon yoluyla ulaşmaktadırlar. Bir aday görüşme gününden yaklaşık olarak en az 2 gün öncesinden aranmakta ve konu hakkında bilgilendirilmektedir (Çift yıldız, vd, 2017, s.47).

İşe alım sürecinin birinci adımı mülakat sürecidir. Bu aşamada adayın, aranılan profile uygun olup olmadığı yüz yüze görüşme sayesinde belirlenmiş olur. Zaman zaman işletmeler değerlendirme aşamasında yalnızca mülakat verileri ile ilerleyebilmektedir. Mülakat sırasında aday ile yüz yüze iletişime geçildiğinde adayın profilini tam anlamıyla insan kaynakları değerlendirmiş olur. Mülakat aşamasında ilk olarak adayın dış görünüşüne, daha sonra duruşuna ve kendini ifade ediş tarzına dikkat edilir (Latif ve Uçkun, 2007, s.54).

Daha önce sahip olduğu deneyim ve edindiği beceriler bu görüşmelerde adaydan detaylı bir biçimde öğrenilmelidir. Kendini ifade biçimi ve iş için yeterlilik mülakat sırasında ölçülebilir niteliktedir. Mülakat sırasında adayın kendini olabildiğince rahat hissetmesini sağlayacak güven ortamının var olması gerekmektedir. Mülakatçı tüm ön yargılardan uzak şekilde aday ile objektif bir görüşme gerçekleştirmelidir (Çiftyıldız, vd, 2017, s.45).

Bu aşamada adayın kendisini doğru şekilde ifade etmesine fırsat verilmeli ve onu tanıma amaçlı sorular sorulmalıdır. İnsan kaynakları uzmanı empati unsurunu benimsemiş olmalıdır. Adayın görüşmesi olumlu olmasa bile adaya misafir gibi davranılmalı ve o şekilde karşılanıp, uğurlanmalıdır. Yapılan mülakatlar, açık pozisyonlar için gerekli ihtiyacı karşılarken, aslında birbirinden farklı özelliklere sahip kişilerin firma hakkında çeşitli bilgi ve fikir sahibi olmalarını sağlamaktadır. Bu sebeple, mülakatçı firmasını imaj olarak temsil etmekte olduğunu unutmamalıdır (Telman ve Türetgen, 2004, s.47).

Mülakat yapılmadan önce hazırlıklar yapılmaktadır. Özgeçmişleri dikkate alınarak seçilen adaylar ile ön görüşme yapılır. Bilgi kontrolünün sağlanması ile birlikte randevu verilerek mülakata davet edilir. Mülakatçı, mülakat yapılacak ortamı adaylar görüşmeye gelmeden önce hazırlamalıdır. Adayın özgeçmiş, başvuru formu ve varsa testler Mülakat öncesi mutlaka değerlendirilmelidir. Aday ile ilgili sahip olunan bilgiler neticesinde mülakat yöntemi ve sorular belirlenir. Genellikle, mülakatçı adayı rahatlatarak sempatik bir giriş konuşmasından sonra adayı tanımaya yönelik sorularını sorar. Kendisine yöneltilen sorulara cevap veren adaya daha sonra mülakatçının hem kurum hem pozisyon hakkında bilgi vermesi gerekmektedir. Mülakatın son aşamasında önemli bir diğer nokta ise adayın, sürecin ne şekilde ilerleyeceği ve dönüş yapılacak süre ile ilgili bilgilendirilmesidir. Görüşme esnasında ve sonrasında süreç sonuçlanana kadar mülakatçının adaya olumlu ya da olumsuz bir kararın izlenimini yansıtmaması gerekmektedir (Latif ve Uçkun, 2004, s.54).

1.7.3. Başvuru Formu Doldurtma ve Sınav Uygulaması

Aday görüşmeye geldiğinde öncelikle kendisinden, mevcut özgeçmişine ilave olarak insan kaynakları sorumlusu ya da elemanının görüşme esnasında üzerinden gideceği, başvuru formu doldurması talep edilmektedir (Özdemir, 2017, s.65).

İşe alım sürecinde, referans kontrolü sırasında diğer aşamaları olumlu geçen adayların verdiği bilgilerin doğrulukları kontrol edilir. Referans kontrolü sırasında adayın çalıştığı iş yerleri ve daha önce çalıştığı bu işyerlerinde gösterdiği performansı, diğer çalışanlar ve üstleriyle ilişkileri, işten ayrılma sebepleri gibi konularda kontrol sağlanır. Genellikle referans eski yöneticiden alınır.

Aday yeni mezun oldu ve daha önce tecrübesi yok ise; öğrenciliği döneminde yaptığı stajlar ya da üniversiteden hocalarının görüşleri referans kabul edilir ve kontrol edilir. Referans kontrolünde, bilgisine başvurulacak kişinin tespiti çok önemlidir. Çünkü adaylar sıklıkla referans olarak, çalışma arkadaşlarını ya da yakın arkadaşlarını göstermektedir. Bu durum, adaylar hakkında objektif bir değerlendirme yapılmasına olanak vermemektedir. Bu sebeple, mülakatı yapacak kişi adaydan, çalışmalarını denetleyen, birebir çalıştığı bir üst yöneticisini referans olarak istemelidir (Telman ve Türetgen, 2004, s.47).

Referans kontrolü aşamasında bir diğer dikkate edilmesi gereken nokta ise adaydan referans kontrolü için izin alınmasıdır. Aday görüşme sonrası referans kontrollerinin sağlanacağı hakkında bilgilendirilmelidir. Etik olarak kişinin çalışmaya devam ettiği son iş yerinden aday birini referans gösterene kadar, hiçbir yönetici aranmamalıdır. Referans kontrolleri genellikle telefon ve mail aracılığıyla yapılmaktadır. Telefon ve mail aracılığıyla yapılan kontrollerin maliyeti ucuz ve yöntem olarak hızlıdır. Yüz yüze gerçekleştirilen referans kontrolleri, genellikle üst seviye yöneticilik pozisyonları için tercih edilmektedir. Yüz yüze referans kontrolünde referans veren kişinin davranışları yakından incelenilerek daha doğru bilgilere ulaşılabilmektedir.

Referans kontrolü aşamasında birçok işletme, sabıka kaydı ve diplomanın teyidi gibi araştırmalar yapmaktadır. Son aşamaya kalan adaylar için uygulanan bu yöntemler sayesinde işe alınan kişi hakkında sonradan oluşabilecek hoş olmayan gelişmelerin önüne geçilmesi sağlanmaktadır.

1.7.4. Yönetici Görüşmesi

Bu görüşmeler; insan kaynakları departmanınca yapılan görüşme sonrası uygun profile sahip olduğu düşünölen adayların, ilgili birim yöneticilerine ya da takım liderlerine yönlendirilmesi sonucu gerçekleştirilen görüşmeleri kapsamaktadır. İnsan kaynakları sorumluları görüşme programı öncesi yöneticilerin de uygun oldukları zaman dilimlerini belirleyerek bu zamanlarda aday ile görüşmeleri ayarlama yoluna gitmektedirler. Bu görüşmeler, birlikte çalışacak her iki tarafın birbirini yakından tanımalarına ve daha çok iş ile ilgili teknik konuların müzakere edilmesine olanak sağlamaktadır. Yönetici görüşmeleri yöneticinin benimsemiş olduğu görüşme tarzına bağılı olarak 30 dakika ile 60 dakika arasında zaman almaktadır. Bu görüşme sonrası ilgili insan kaynakları sorumlusu ve yönetici bir araya gelerek aday durumu konusunda fikir alışverişinde bulunmaktadırlar. Bu noktada insan kaynakları daha çok kişisel özellikler ve şirket ve şirket kültürüne uyum gibi konular üzerinde dururken, yönetici de adayın iş bilgisi ve teknik konular üzerinde durmaktadır. Bu görüşme sonucu her iki tarafın da görüşünün olumlu olduğu adaylara kişilik envanteri yollanmaktadır (Özdemir, 2017, s.65).

1.7.5. İnsan Kaynakları Yöneticisi ve Üst Yönetici Onayı

İnsan kaynakları sorumlusu ve ilgili birim yöneticisi ile görüştürölüp, referans araştırmasından da olumlu bir sonuç elde edilen aday, öncelikle insan kaynakları yöneticisinin onayına sunulur. İnsan kaynakları sorumlusu kişi, insan kaynakları yöneticisine görüşme raporunu ve referans araştırması sonucunu iletir. Bu dokümanlar üzerinden ve sorumlunun bireysel görüşleri üzerinden yöneticiyle fikir alışverişinde bulunulur. Bu aşamada insan kaynakları yöneticisi genel itibariyle gözden kaçan

herhangi bir husus yok ise formun arka kısmındaki insan kaynakları yöneticisi kısmını imzalamak suretiyle formu onaylamaktadır. Gözden kaçan bir husus var ise bunun düzeltilmesi yönünde bir geri bildirimde bulunulmaktadır. Onaylanan form ise üst yönetime (organizasyon şemasına bağlı olarak ilgili genel müdür yardımcısı ya da genel müdür) ilgili rapor eşliğinde onaya sunulur. Buradan ilgili onayın çıkıp çıkmamasına bağlı olarak adayın son durumu netleşmektedir. Eğer form imzalanmamış ise gerekçesi yazılı olarak insan kaynakları sorumlusuna iletilmektedir (Çiftyıldız, vd, 2017, s.43).

İnsan kaynakları uzmanlarının işe alım sürecini doğru yönetebilmeleri, öncelikle ihtiyacın doğru tespit edilmesi ile başlamaktadır. Ardından tespit edilen açık pozisyonlarda görev alacak personelin yetkinlik ve nitelikleri belirlenmeli süreç tüm adaylar için aynı şeffaf ve adil şartlar altında işe alım yöntemelerinden en uygunu seçilerek sürdürülmelidir. İşe alım süreci tamamlandıktan sonra personelin çalışmaları, uyum ve gelişim süresi takip edilmelidir.

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSALLAŞMA

OECD kurumsal yönetimi “kuruluşların yönetilip ve kontrol edildiği bir sistemdir” şeklinde daraltılmış şekilde tanımlamıştır (Ege, 2008: 223). Kurumsallaşma kavramını tanımlamadan evvel kurumun ne olduğu ve nasıl özellikler taşıdığını bilmek gerekir. Kurum kelimesi genel anlamda ve organizasyonları da kapsayacak anlamda kullanılmaktadır. Oysa kurumlar ile organizasyonlar arasında bazı önemli farklılıklar vardır. Kurum, uzun yıllar içerisinde oluşmuş ve yavaş değişebilecek bir kültüre sahip, tutucu olmanın dışında, kendine özel bir ekol oluşturmuş, teşekkülü ifade etmektedir. Kurum, maddi, manevi, sosyal, olgu ve değerler için oluşturulan ve belirli amaçlar uğruna önceden belirlenmiş kural, hedef, ilke, inisiyatifler doğrultusunda devamlılık gösteren ve gelişmeler doğrultusunda kendini sürekli yenileyen, özgün yapılanma biçimine denir. Anlatılan özellikleri taşımak kurumsal olma durumu bu özellikleri taşımak için katedilen yol ise kurumsallaşmayı ifade etmektedir (Karabulut, 2008, s.37-39)

İşletmeler varlıklarını süreklilik ile devam ettirebilirler. İşletmelerin sürekliliğiye bazı unsurlara bağlıdır. Bunlardan biride kurumsallaşmadır. Kurumsallaşma, işletmelerin tüzel kişiliklerinin oluşması ile varlıklarının sürekliliğinin sağlanması sonunda oluşan bir olgudur (Dinç ve Aykut, 2014, s.22).

Kurumsallaşma ile ilgili olarak literatüre bakıldığında; karşılaşılan tanımlar şu şekilde sıralanabilir March, kurumsallaşma tanımına çevresel adaptasyon tarafından bakmış ve şu şekilde tanımlamıştır: “Çevresel değişimin yanı sıra organizasyonel değişimin sağlanması ve bu değişim neticesinde standardizasyon meydana gelmesidir”. Selznick’e göre ise “Örgütün kendine özgü bir kimlik kazanması ve sosyal baskı ve ihtiyaçların doğal sonucu olarak daha esnek bir organizma haline gelmesi aşamasıdır.” Meyer ve Rowan’ a göre ise; “İşletmenin dış çevresiyle etkileşiminde meydana gelen uyumlu faaliyetler sistemi ile bu sistemin sonucunda

ortaya çıkan uygulamaların meydana gelen kuralların, uygulamaların ve prosedürlerin icra edilmesi sürecidir” (Karavardar ve Gülşah, 2011, s.159-160).

2.1. Kurumsallaşmanın Etkenleri

Tam anlamıyla etkin bir kurumsallaşmanın gerçekleşmesinin sağlanması için kurumsallaşmaya etkileyen faktörlerin iyi analiz edilmesi gerekir. Bu nedenle bu başlık altında kurumsallaşmanın etkenleri “insana yönelik olma, eğitim, örgüt kültürü, yönetim tarzı ve örgüt yapısı olmak üzere 5 alt başlık altında toplanmıştır.

2.1.1. İnsana Yönelik Olma

Kurumsallaşmanın etmenlerinden biri insana yönelik değildir. Kurumsallaşmış işletmeler incelendiğinde insanlara çok önem verdiklerinin gözlemleneceği belirtilmiştir. Bu yönden bakılınca; kurumsallaşma düzeyini artırmak isteyen kurumların, kurumun içindeki ve dışındaki insanlara önem vermesi zorunluluğu ortaya çıkmaktadır (Varıcı, 2007, s.37).

İnsan gücünü verimli ve etkin kullanmayı amaçlayan örgütlerde işler insanı merkeze alarak oluşturulmalıdır. Bunun içinde örgütler güçlü bir kültüre sahip olmalı tüm çalışanlarına kurum değerlerini ve normlarını benimsetmelidir. Kurumsallaşmayı hedefleyen örgütlerde insanlar anlamlı bir iş yaptıklarına inanmalı, yaptıkları iş takdir edilmeli ve onlar üretim aracı olarak değil; üretime değer katan, araştıran, düşünen beyinler olarak görülmelidir (Akat ve Atılğan, 1992, s.43).

Bununla beraber tam anlamıyla kurumsallaşmak isteyen işletmelerin müşterilerine önem vermesi ve kamuoyuna karşı sorumluluklarında farkında olması gerekir. Bunun için hizmette koşulsuz güvenilirliğin ve kalitenin ön planda tutulduğu bir hizmet politikası izlemesi gerekmektedir. Kamuoyuna yönelik kültürel ve sosyal içerikli kurumlar oluşturmaları gerekmektedir (Akat ve Atılğan, 1992, s.43). Böylece, işletmeler sosyal sorumluluk projelerinde yer alarak hem çalışanlarının hem kamuoyunun gözünde kurumsallaşma düzeylerini artırır.

2.1.2. Eğitim

Devamlı suretle gelişmekte ve değişmekte olan yenilikleri takip etmek konusunda çalışanların bilgi düzeyleri yeterli olmayabilir. Bu sebeple çalışanların eğitime tabi tutulmaları mecburi hale gelmektedir (Varıcı, 2007, s.34). Bir işletmenin içinde veya dışında, gruplar halinde ya da kendi kendine tecrübe kazanma yolu ile kişinin yetenek beceri ve bilgi düzeyinde değişiklik yapma faaliyetini 'eğitim faaliyeti' olarak adlandırılabilir (Koçel, 2018, s.101).

Bu sürecin çeşitli özellikler barındırması gerektiğini ve eğitim faaliyetleri bakımından personel geliştirme sürecinde gerekli unsurların göz önünde bulundurulması gerektiğini ifade edebilir ve aşağıdaki maddeler ile sıralayabiliriz (Can, 2009, s.113).

1. Geliştirme çalışanın kendisine, gelişimsel anlamda yardımda bulunmalıdır.
2. Geliştirme, araştırma ve uygulamadan meydana gelen öğrenmeyi kapsamalıdır.
3. Çalışanların ilgi düzeyi ve ihtiyaçlarında gözetilmelidir.
4. Eğitim alacak çalışanların heves ve meraklarını güçlendirmelidir.
5. Personelin, beklenti, endişeleri ve diğer duygularını da göz önünde bulundurmalıdır.
6. Personelin görüş açılarını zenginleştirmelerine katkıda bulunmalıdır.
7. Gelişim, personeli yenilikçi olmaya teşvik etmeli ve üretmeye isteklendirmelidir.
8. Değişimi ve uyum sağlamayı kolaylaştırmalıdır.

Kurumsallaşmanın tamamlandığı örgütlerde, faaliyetlerin yeterli düzeyde eğitim almış, yetki, görev ve sorumluluklarının bilincine varmış, yaptığı işin kalitesini önemseyen personeller tarafından yapıldığı bilinmektedir (Yazlak, 2009, s.45).

2.1.3. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, örgüte kendine özgü bir kimlik veren, örgütü diğer örgütlerden farklılaştırıp, örgüt üyelerince kabul gören ve milli kültürle çelişmeyen değerler, normlar ve simgeler bütünü olarak tanımlanabilir (Şahin, 2014, s.24).

Örgütsel kültüre dair bazı düşünürlerin üzerinde fikir birliği içerisinde oldukları özelliklerin dört grupta toplandığı görülmektedir (Eren, 2017, s.138):

- Örgüt kültürü mutlak suretle öğrenilmiş yada sonradan kazanılmış bir olgudur.
- Örgütsel kültür grubun üyeleri tarafından paylaşılabilir olmalıdır.
- Örgüt kültürü yazılı bir metin olarak değil, örgüt üyelerinin belleklerinde, düşünce yapılarında değerler olarak yer alır.
- Örgüt kültürü düzenli olarak tekrarlanan veya meydana gelen davranış kalıplarından oluşur.

Örgüt kültürü, kurumsallaşmanın en önemli hedeflerinden, örgütün devamlılığını sağlamada büyük katkı sağlamaktadır. Örgüt kültürü çok kısa sürelerde de oluşan bir olgu olmadığı gibi çok kısa sürede ortadan kaldırılabilecek bir olgu da değildir. Bu sebeple, bir örgütteki iş görenler ve yöneticiler değişse de örgüt kültürü varlığını devam ettirir. Bu özelliği sebebiyle kültürün, örgütlerin devamlılığına katkısı düşünüldüğünde kurumsallaşmayı doğrudan etkilediği söylenebilir (Coşkun, 2007, s.16)

2.1.4. Yönetim Tarzı

Kurumsallaşmanın etkilendiği önemli faktörlerden bir tanesi de, işletmenin lider ve yöneticileridir. Çünkü yöneticiler üretim faktörlerinin emek, sermaye, bilgi gibi tamamını örgütün amaçları doğrultusunda etkin ve verimli bir şekilde kullanan ve bu faaliyetleri yöneten kişilerdir (Genç, 2012, s.28). Bu bağlamda örgütlerin kurumsallaşma sürecinde önlerine çıkan engelleri aşmalarında ve sorunlarını çözebilmelerinde yönetim basamaklarındaki tüm yöneticilerin kurumsallaşma yeteneklerinin geliştirmiş olmaları çok önemlidir (Şahman vd., 2008, s.8).

Çağdaş yöneticilikte profesyonellik ön planda tutulmakta, yönetici ve personel eğitimi önemli bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır (Genç ,2012, s.30).

Kurumsal teoriye göre yöneticilerden örgütü bulunduğu çevrede kabul ettirecek ona prestij sağlayacak etkinlikler yapmasını beklemektedir. Bu durumda; yöneticilerin, örgütle ilgili paydaşların yönetim sürecinde katılımcı olmalarını sağlayan bir yönetim tarzı benimsemelerini gerektirmektedir. Kurumsallaşma sürecini tamamlayabilmiş işletmelerde ilk göze çarpan özelliğin bu işletmelerde katılımcı, demokratik, esnek bir yönetim anlayışı olduğu görülmüştür (Şahman, 2008, s.8).

2.1.5. Örgüt Yapısı

Örgütlerde, yetki, görev ve sorumlulukların adaletli ve belirli bir sisteme göre dağıtılmış olması iyi bir örgüt yapısının kurulması ile mümkün olur. Doğru örgüt yapısına sahip olan kurumların verimliliği en üst düzeyde olurken, dışardan gelen tepkilere karşı daha güçlü olurlar (Varıcı, 2007, s.36).

Örgütsel yapıyı meydana getiren unsurların başında formal ve informal ilişkilerin etkileşimi vardır. Örgüt içerisinde informal gruplar kendiliğinden meydana gelir ve personel arasındaki ilişkilerde ile bazı özel durumlarda etkisini gösterir. İnfomal gruplar bazı durumlarda örgütün amaçlarını gerçekleştirmesini zorlaştırabilir, ancak informal gruplar, kontrolü sağlamada kaynak olarak kullanılabilir

ve böylece örgütün amaçlarını gerçekleştirmede engel olmanın ötesinde çokca katkıda da bulunabilirler (Selznick, 1948, s.27).

Örgüt yapısının, örgütün kültürüne olumlu veya olumsuz etkileri olduğu söylenebilir. Zaman zaman örgütün benimsediği yapı dolayısıyla örgüt kültürünün pasif ya da agresif bir yapıda olması söz konusudur. Örgüt yapılarına göre meydana gelen bu kültürler, kurumda yaşanan gerilimleri ve olası rol çatışmalarını azaltmada etkili olabilirler (Şahman vd., 2008, s.8).

Bununla beraber, Örgüt yapısı çalışanların adalet algılarını da etkileyebilir. Çalışanların örgüt içinde alınan kararları benimsemediği, kararların çoğunlukla üst yöneticiler tarafından alındığını düşündükleri merkezîyetçi örgüt yapısı, çalışanların sahip olduğu örgütsel adalet algılarını zedeleyebilir. Buna karşılık; yetki hiyerarşisinin mümkün olduğunca düşük olduğu, bunun yanı sıra çalışanların kararlara katılım düzeylerinin yüksek olduğu, bir örgüt yapısında ise çalışanların örgütsel adalet algısına duydukları inanç artabilir (İçerli, 2009, s.2).

Organizasyon yapısının, katılmış yönetim kurallarını ve modası geçmiş yöntemleri bırakıp, koşulların gerektirdiği kadar şeffaf, her zaman değişime adapte olabilecek kadar esnek bir organizasyon yapısı içinde herkesin gerektiği ölçüde inisiyatif alabildiği yönetimin ilkelerine uygun kurulmuş olması ve bu doğrultuda faaliyette bulunması kurumsallaşmayı doğrudan etkileyecektir (Yarar, 2008, s.12).

2.2. Kurumsallaşma Unsurları

2.2.1. Farklılaşma

Bir organizasyonun iç yapısı etkileşimde bulunduğu iç ve dış çevre koşullarının durumuna bağlı olarak şekil almaktadır. Dinamizmi zorunlu kılan değişken ve belirsiz ortamlarda organizasyonun farklılaşmak durumunda olması kurumsallaşma düzeyinin arttırmaktadır. Ancak, oldukça durgun ve hareketsiz bir ortamda organizasyon birimlerinde farklılaşma olmaması gerekmemektedir. İlk durumda organizasyon

duruma uygun farklı organizasyonel araçlar kullanmak durumunda iken, ikinci durumda organizasyonlar birimleri bilinen araçları standartlaşmış yapısı üzere, belirlenmiş ilke, prensip ve yöntemlerin kullanılmasını ve plan ve bütçelerin koordinasyonunu önceden yapılmasını gerekli kılmaktadır (Karpuzoğlu, 2001, s.75-76).

Bununla beraber geri bildirim uzun sürelerde gerçekleşebildiği, değişim hızı yüksek seviyelerde olan bilgi alışverişinde belirsizlik bulunan ortamlarda faaliyeti bulunan örgütlerin farklılaşma seviyeleri yüksek olmaktadır. Organizasyondaki birimlerin birbirleri arasındaki farklılaşması ne kadar yüksek ise bütünleşme oranındaki ihtiyaçta o derece yüksek olmaktadır. Bu ihtiyaç ancak kurumsallaşmış organizasyonlarda karşılanabilmektedir. Yani daha özet bir ifade ile organizasyon işleyişi ve yapısı açısından yüksek oranda farklılaşmış ise, bu organizasyonlarda kurumsallaşma seviyesi yüksektir. Bu sebeple bütünleşme ihtiyacı da yüksektir (Bilgin, 2014, s..35).

2.2.2. Özerklik

Kurum ile Kurumsallaşma arasında bulunan farklılıkları ilk olarak gündeme getiren Selznick' e göre Kurumsallaşmış şirketlerin tamamen kendilerine ait apayrı bir kimlikleri vardır. Farklı bir ifadeyle kurumsal örgütler yönetim güçleri kendi ellerindedir. Örgütün geleceğini ellerinde bulunduran sahip ya da yöneticiler işletmenin kendi misyon ve amaçları dahilinde yönetsel ve yürütücü kararlar noktasında serbest bir şekilde hareket ederek, örgütün kendileri dışındaki örgütlerden farklı özgün bir kimlik kazanmasına çalışırlar (Karpuzoğlu, 2001: 77-78; Bilgin, 2014: 37-38).

2.2.3. Yalın Olma

Sistemsel olarak örgütlerin tamamının ya da herhangi bir alt sisteminin yapısı ve işlevi itibarıyla farklılaşması ve örgüt çalışanların zihinsel ve duygusal

yönelimlerinin bu doğrultuda değişmesi örgütlerin karmaşıklığını ya da sadeliğini belirlemektedir.

Dolayısıyla bir organizasyon sadece kendisi itibariyle değil aynı zamanda ilişki içerisinde bulunduğu alt çevre öğelerinin de özellikleri doğrultusunda da farklılık gösterebilir. Birbirinden farklı çevresel etmenlerin varlığı, farklı yönetim tarzları, farklı yöntemler ile değerlendirme ve farklı kontrol yöntemleri farklı farklı yönelimlere sahip olmalarını gerektirebilir. Bu aşamada farklılıkların bütünleştirilebilmesi açısından, organizasyonun benimsediği yapının yalınlığı en verimli iş akışını kullanması, işletme politikalarının açık, net ve güvenilir olması işlerin en az faaliyet ve en kısa zamanda gerçekleştirilebilecek bir çalışma sisteminin kurulmuş olması önemlidir (Karpuzoğlu, 2001, s. 74).

2.2.4. Esneklik

Hukuksal, teknolojik ve politik çevresel faktörler arasında ki karşılıklı bağımlı ilişkinin çok yoğun olduğu hallerde çevresel farklılıkların nasıl ve ne şekilde olacağını öngörmek zordur. Dolayısıyla işletmelerin karar alarak bu değişime ayak uydurmaları çok da kolay olmamaktadır. Bu gibi durumlara uyum sağlayabilen işletmeler kurumsallaşma seviyesi yüksek daha esnek bir organizasyon yapısına sahip olan işletmelerdir. İçinde bulunduğumuz dönemde çevresel bağımlılıkların yüksek olması ve çevresel değişim hızının sürekli artış göstermesi işletmeler için tehdit olmaktadır. Bu tehdit ve belirsizlikler işletmelerin hedeflerini riske etmekte ve yaşamlarını tehdit etmektedir. İşletmelerin oluşumunu tehdit etmekte olan çevresel riskler, işletmelerin iradelerinin dışında oluşan tehlikeler veya meydana gelen fırsatları ele geçirmek ümidiyle işletmeler tarafından göze alınan rizikolardan meydana gelmektedir. Bu riskler aynı zamanda işletmelerin güvenliğini de göz önünde tutarak faaliyetlerinde daha esnek olmalarını gerektiren ve bu şekilde büyüyüp gelişmelerine ve kâr oranlarını arttırmalarını sağlayan bir araç rolünü üstlenmektedir (Yazlak, 2009, s.43).

Bir organizasyonun çevreye uyum açısından esnek davranış sergiliyor olması kurumsallaşmada geldiği seviyenin yüksekliğini, çevresel değişimlere uyumda katı davranış sergiliyor olması ise kurumsallaşma düzeyinin yetersizliğini göstermektedir (Karpuzoğlu,2001: 76-77; Bilgin, 2014: 35).

Sonuç olarak; kurumsallaşmış şirketlerin uzun yıllar sürdürülebilirliğini koruyabilmesinin en önemli unsurlarından biri, sürekli değişen çevresel faktörlere uyum gösterebilecek esnek bir yapıyı benimsemiş olmalarıdır.

2.3. Kurumsallaşmanın İçerikleri

Kurumsallaşmaya ait çevre, kurum ve eşbiçimlilik (izomorfizm) şeklinde üç içeriği bulunmaktadır. Bu içerikleri aşağıdaki şekilde tariflemek mümkündür.

2.3.1. Kurum

Kurum kavram olarak günlük dilimiz ile sosyolojik dilde birbirinden farklı farklı anlamlara gelmektedir.

Günlük kullanımda çoğunlukla kuruma ait işlevleri yerine getirmekte olan kuruluşlara kurum denilirken örneğin; bir spor kulübü veya bakıma muhtaç kimselerin barınmakta olduğu yer kurum anlamında kullanılır. Sözlük anlamını incelendiğinde “kuruluş-müessese-tesis” anlamlarına geldiği görülmektedir. Ancak kuruluş manasında kullanılan kurum ile bir toplum içerisinde yerleşe gelmiş ve o topluma ilişkin olarak o kültürün bir elemanı haline gelmiş kurum birbiri ile aynı değildir. Kuruluş manasında nitelendirilen kurumda, maddi hareketleri olan bir varlıktan yani domut bir varlıktan söz edilebilecek iken; sosyo kültürel bir anlamda nitelendirilen kurumda ise bir toplumun üyeleri tarafından paylaşılmakta olan ilişkiler anlatılmaktadır (Yılmaz, 2018, s.55-56).

Kurum yapıları da gruplar ile kişilere benzer. Fakat, kurumları onlardan ayıran, sadece örüntüleşmişlikleri değil bir taraftanda genel hale gelmiş olmalarıdır. Kurumun ilk akla gelen işlevleri şu şekilde maddelendirilebilir (Aydın, 2011, s.14).

Kurumlar önceden belirlenmiş bir amacı gerçekleştirmeye yönelmişlerdir.

Söz konusu ihtiyacın gerçekleştiriliş biçimi oldukça süreklilik kazanmıştır.

Kurumlar tüm alt kurumları ile örgütlenmiştir.

Tüm kurumlar diğer kurumlar ile ilişki halinde olmasına rağmen her biri kendi alanında özgün yapıdadır.

Kurumlar mecburi olarak değer taşırlar. Çünkü kültüre ait kodları barındırırlar

2.3.2. Çevre

Yönetim literatüründe yapılmış çalışmalar kapsamında çevre kavramı için, uzlaşılmiş tek bir tanım mevcuttur. Dolayısıyla çevre kavramı için farklı yazarlar tarafından yapılan tanımlar birbirine benzerlik taşımaktadır. Daft'ın yapmış olduğu tanıma göre; örgütün sınırlarının dışarısında kalan ve bu sebeple örgütü etkileme gücüne sahip bütün etmenler çevreyi meydana getirmektedir. Bu tanımda da belirtildiği üzere, çevre kavramını tanımlayabilmek için örgütü etkileme gücü olan tüm dış faktörlerin bulunması gerekmektedir. Örgütlerin içerisinde var oldukları sosyal ortam, doğal faktörler, hukuksal ölçütler, siyasal koşullar ve ekonomik etmenlerin toplamı, çevre dediğimiz olguyu meydana getirmektedir. Elbette bahsedilen çevre koşulları devamlı suretle değişim içindedir (Kütah necioğlu, 2009 s.47-48).

Çevresel uyum bakımından kurumsallaşmayı; “çevresel değişimin etkisiyle, organizasyonda meydana gelen değişim ve bu değişim sonucunda oluşturulan standardizasyon” şeklinde ifade etmek mümkündür.

Kurumların; meydana gelen değişikliklere adapte olma zorunluluğu çevresiyle bütün olmasını ve bileşik hareket etmesini gerektirmektedir. Herşeyden önce çevrede oluşacak değişimlerin gitgide belirsizleştiği ve bu değişimlerdeki hızın takibi güçleştirecek kadar hızlı olduğu düşünüldüğünde, hem doğru kararlar vermeyi hem de yaratıcı, dönüştürücü liderliğe bağlı karar oluşumunu ortaya çıkarmaktadır. Bu

sebeple; yönetim karar alırken dış etmenlerden bağımsız hareket etmek yerine, çevresiyle doğru orantılı olarak hareket etmek durumundadır (Karpuzoğlu, 2001, s.132).

Kurumsal çevre; genel tanımla kabul görmüş kuralları, yaygın inanç sistemlerini ve mikro ölçekten, makro ölçeklere meydan gelen tüm ilişki örüntülerini kapar. Örgütler, tüm bu faktörleri meydana getiren grupların, etkenlerin, güncel değişimlerin, süreçlerin sosyal değerlerin kullanım şekline göre değerlendirilir. Kurumsal çevre; şirketlerin destek kazanması ve yasal bir yapı oluşturması için uyulması gerekli kurallardan ve beklentilerden meydana gelir. Çünkü örgütler hem teknik hem de kurumsal çevrede faaliyetlerini devam ettirirler. Bu sebepten ötürü; kurumsal çevreyi etki altında bırakan baskılar, aynı zamanda aslında sosyolojik baskılar olarak adlandırılır ve bu şekilde kabul edilir (Arslan vd, 2006 s.85).

2.3.3. Eşbiçimlilik (İzomorfizm)

Kelime yapısının anlamı bakımından eşbiçimlilik, kimya ve jeolojide “biçim veya yapı bakımından birbirinin benzeri ya da aynısı olmak”; zoolojide ise “organizmada çok çeşitli soylardan doğmuş benzerlik” olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu).

Eşbiçimcilik diğer ismiyle İzomorfizm kavramı, Ataman (2009) tarafından çevre ve kurumun yanı sıra, kurumsallaşmanın da bir faktörü olarak kabul edilmiştir. Çok ciddi önem taşıyan bu kavram, kurumsallaşma çalışmaları sürecinde, çevreye uyum gösterirken kurumların aynı zamanda birbirlerine de benzemesi olarak tanımlı yapılabilir.

Örgütler zaman zaman resmi, zaman zaman da gayri resmi baskılar altında varlıklarını sürdürebilmek amacıyla, birbirlerine ait stratejileri, birbirlerinin oluşturdukları yapıları, ve sahip oldukları kültürleri kopya edebilir, kendilerine bunları örnek alarak, bu şekilde gelişim gösterebilirler. Bu yolla örgütsel eşbiçimlilik

(izomorfizm) meydana gelit. Yani örgütler arasındaki benzerliğin çıkış noktası olduğu eşbilimcilik benzerliktir (Ataman, 2009, s.201).

Koçel'in yaptığı tanıma göre eşbiçimcilik, aynı sektörde faaliyet yapmakta olan çalışan organizasyonların aynı çevresel baskılara maruz kalmalarından ötürü ve dış çevresel etmenlerin talep ve baskıları paralelinde zamanla benzer bir yapı ve işleyiş paralellikleri oluşturması olarak tanımlanmaktadır (Koçer,2016, s.159)

Ancak, örgütlerin kurumsal çevrelerine uyum gösterme zorunlulukları noktasındaki ilk çalışmalar Weber zamanına dayanmaktadır. Max Weber'in dikkat çektiği bürokrasi, konuşma dilinde kullanılan anlamıyla "işlerin yapılışının zorlaştırılması için yokuşa sürülmesinin" tam tersi manada faaliyetlerin meydana getirilişi bakımından, ideal olarak tanımlanabilecek bir organizasyon yapısını ortaya çıkarmaktadır. Sosyal açıdan incelendiğinde organizasyonlar için bürokratik unsurların tam olarak ne için zaruri olduğu ve yetkin bir organizasyon yapısının taşınması gerekli özellikler üzerinde sıklıkla duran Weber'in sahip olduğu görüşlerin çeşitli temel noktaları şunlardır (Gürol, 2011, s.147-148);

İşlevsel anlamda uzmanlaşmaya dayanan adaleti bir iş bölümü,

Tüm yetki alanları ile sınırları net bir şekilde ifade edilmiş açık-seçik belirlenmiş hiyerarşik yapı ve önceden belirtildiği şekilde her kademenin bağlı olduğu bir üst kademece periyodik kontrolünün yapılması,

Tüm kademelerde tüm pozisyonlar için faaliyetlerin nasıl ve ne şekilde yapılacağına ait olarak gelen herkesin uyacağı ilke ve yöntemlerden oluşan kurallar dizini,

Kişilerin şahsi ve duygusal hissiyatlarının dışında oluşturulmuş, objektif ve gerçekçi ilişkiler,

Sadakate değil liyakate bağlı olarak geliştirilmiş, teknik yeteneğin baz alındığı işe alım ve terfi yapısı ile birimlerin ayasal sınırlar içerisinde birbirine bağlı halde oluşturulmuş olması

Bu teorinin diğer önemli savunucularından biri olan DiMaggio ile Powell' ın ise eşbiçimliliği şu şekilde ifade ettikleri söylenebilir. "Aynı sektörlerde faaliyet göstermekte olup aynı çevresel değişimlerle karşı karşıya kalan popülasyonların zamanla birbirine benzemesine yol açan süreç". Bu tanımdan hareketle eşbiçimli değişimin meydana gelişi üç şekilde ele alınmıştır (Yolaç ve Doğan, 2011, s.105):

2.3.4. Zorlayıcı Eşbiçimlilik

Bir örgütü meydana getiren üyelerin tamamını etkileyen, bağlı oldukları diğer örgütlerin üyelerince de yapılmakta olan ya da içinde yaşanan toplumun süregelmekte olan kültürel beklentilerinden kaynaklanan biçimsel baskıların sonucunda meydana gelmektedir. Bu tanımdan örnekle; üniversiteler farklı çıkar ve menfaat gruplarının kendilerinden beklentileri düzeyinde üniversiteler için belirlenen mevzuat ve düzenlemeler tarafından sınırları belirlenmiş karmaşık bir yasal, ekonomik, sosyo kültürel çevrede faaliyetlerini sürdürürler (Bolat ve Aytemiz,2014, s.238-248).

Bu mecburiyete sebep olan zoraki otorite, organizasyonların birbirleri arasındaki bağımlılıklarından ve içerisinde oluşumlarını sürdürdükleri toplumun dayatmakta olduğu kültürel beklentilerin baskılarından meydana gelir. Organizasyonlar, tüm anlamlarıyla yaşamayı değiştirmenin doğal sonucu gereği çeşitli yapısal özelliklerini de değiştirebilirler, tabi aynı anda toplumsal baskılardan doğan tercihleri değiştirmeleri neticesinde organik olarak kendi yapılarını da değiştirebilirler. Bu bağlamda, DiMaggio ve Powell, örgütsel ön yapılandırmaların genelde törenselleşmiş olarak karşımıza çıktığını, fakat bu durumun çokta önemli olmadıklarını ileri sürer. Daha farklı bir ifadeyle, organizasyonların içerisinde bulunduğu toplumun beklentilerinden meydana gelen taleplerine karşılık vermeye hazır olan iş ortaklarına

mesaj aktarırlar. Bu taleplerin karşılanmasına duyulan gereksinim organizasyonların ekonomik gereçleri, değişim etkisini ve yönetsel güce sahip olmasına yardımcı olur (Yavuz, 2007, s.23-24).

2.3.5. Taklitçi Eşbiçimlilik

Taklitçi eşbiçimlilik olarak adlandırılan eşbiçimcilikte, taşıdığı isimden anlaşılacağı üzere dikey bir ilişkiden söz edilemez. Yatay biçimde örgütlerin birbirlerinden etkilenmeleri manasına gelmektedir. Özellikle sektörde faaliyet göstermeye yeni başlayan örgütler uzun yıllardır aynı piyasada faaliyet göstermekte olup kabul görmüş örgütleri belirleyip, onlara ait kültür, vizyon, misyon, politika gibi enstrümanları kendilerine örnek alırlar. Ve bu noktadan hareketle kendi özgün yapılarını belirlemeye çalışırlar. Burada önemli olan örnek alınacak firmanın titizlikle belirlenmesidir. Çünkü doğru belirlenmemiş bir örgüt örnekleminde kurumsal yapıyı kazanmak mümkün olmaz. Doğru bir kaynak belirlenerek yapılan esinleme sonucu firmanın tüm uygulamaları doğru adımlarla başarıyla gerçekleştirmesi sonucunda, zamanla örnek aldığı firmadan bile başarılı olması mümkündür (Şengün, 2011, s.20).

Belirsizlik, taklit etmeyi teşvik eden doğal bir güçtür. Daha önce benzer değişimlere uğramış ve bu duruma aldığı stratejik kararlar ve uygulamalarla başarı ile uyum göstermiş diğer firmaların taklit edilmesi sonucunda oluşmaktadır (Güney, 2007, s.284-285).

2.3.6. Kuralcı Eşbiçimlilik

Kuralcı Eşbiçimcilik; profesyonel hale gelme tanımından hareket alır. Bir firmayı meydana getiren yapının hiyerarşik anlamda uzmanlık ve teknik yetenekler doğrultusunda işe alınmış kişilerden oluşması halinde yönetimin profesyonelce yapıldığından söz edilmektedir. DiMaggio ve Powel (1983)'a göre Kuralcı Eşbiçimliliğin temel nedeni eğitim sonucunda meydana gelen profesyonelleşmenin sebep olduğu değişikliklerdir. Çalışanların aldıkları eğitimler ve edindikleri tecrübeler sonucunda kurum zamanla değişime zorlanmaktadır. (Gürol, 1993, s.159).

Üniversiteler, firmalara ilke ve değer geliştirmelerine yönelik olarak yön gösteren merkezler olarak görülebilirler. Aslında üniversiteler, profesyonellik standartına ulaşan organizasyonların birbirleri ile rekabet halinde daha da yüksek standartlara taşınmalarına katkı sağlarlar. Kuralcı eş yapılilik profesyonel yöneticiler düzeyinde ele alındığında mevcut kurallar ve benimsenen değerler üzerine dikkat çeker. Dolayısıyla yöneticilerin kurallar çerçevesinde meydana gelen baskılardan etkilenmeleri kaçınılmazdır (Yılmaz, 2018, s.25).

2.3.7. Formalleşme

Formalleşme; işletmenin, yapısının, kuracağı ilişkilerin belirlenip mevzuatlar, kurallar, prosedürler ve iş planları ile belirlenmesidir. Daha sonra çalışanlar tarafından yapılacak işlerin, görev, yetki ve sorumlulukların önceden belirlenerek yazılı hale getirilmesidir. Özet olarak, işletme faaliyetlerinin önceden belirlenmiş kurallar, açık seçik şekilde ifade edilmiş prosedürler ile birimler arasında sistematik bir koordine ile yapılmasının dizaynıdır.

Bunun tersi olarak formalleşmiş kurumlarda strateji ve taktikler önceden planlanmıştır. Olası çevresel değışikliklerin olumsuz etkilerinin önceden belirlenmiş eylem planları ile azaltılır. Etkin bir yönetimle daha verimli iş yapılmış olur. Böylece işletmelerin devamlılığını sağlayarak gelişip büyümesi sağlanmış olur. Formalleşen işletmelerin koordineli hareket etme kabiliyeti çalışanların birbirleriyle uyumlu şekilde belirlenen hedefe yönelik çalışmasına olanak verir. Organizasyonlarda sınırlı kaynaklar ile en yüksek verim düzeyinde büyüme sağlanabilmesi ancak koordineli çalışma ile mümkün olmaktadır. Dolayısıyla formalleşmenin en pozitif etkilerinden birinin firmalarda oluşacak belirsizliği ortadan kaldırması olduğu söylenebilir (Apaydın, 2009, s.47).

Formalleşmenin gerçekleşmediği sistemlerde kararlar o günün şartlarına göre anlık şekilde alınmaktadır. Bu durum plan yapılmasına olanak vermeyerek işletme yapısının sürekli değışime uğramasına sebep olmakta ve bunun doğal sorun olarak

belirsizlik meydana gelmektedir. Belirsizliğin en önemli negatif etkisi, çalışan performansının azalmasına bağlı olarak oluşan işletme performansının düşmesidir.

2.4. Kurumsallaşma Süreci

Kurumsallaşma etkin bir süreç bütünüdür. Bu süreç; işletmelerin işlev ve yapı özellikleri bakımından içerisinde faaliyet gösterdiği çevre ile uyumlu hale gelmesini, hızla değişim gösteren çevresel değişimlere bağlı olarak stratejilerinde uygun düzenlemeler yapabilmesini ve dolayısıyla gelişimini esnek ve dinamik bir yapı çerçevesinde sürdürmesini zorunlu kılar.

Sayılan bu kabiliyeti sağlamada en büyük sorumluluk yönetsel kademeye düşmektedir. Kurumsallaşma sürecinde organizasyon içinde uyumun yakalanabilmesi, amaçların belirlenmesi bunun çalışanlar tarafından tam anlamıyla kabullenilmesi gerekir. Anlaşılan ve kabullenilen amaçları gerçekleştirirken çalışanların bağlılık düzeylerinin artırılması ve katılıma teşvik edilmeleri de hedeflenmelidir. Çünkü ancak bu durumda tam anlamıyla bir katılım enerjisi ve verimlikten söz edilebilir.

Prosedürler, iş tanımları, ödüllendirme ve terfi sistemleri, yetki, görev ve sorumluluklar, raporlama sistemleri, süreç performans izleme karneleri örgüt içi eğitimler, birimler arası bilgi akışı ve organizasyon şeması vb çalışmalar; vizyon misyon ve hedefler kurumsal kimliği meydana getirir ve ortak inanç ve değerlerin oluşturulmasını sağlar (Taşkıran ve Şimşek, 2008, s.209). Kurumsallaşma zamanla organizasyonda meydana gelen ve özgün işleyişleri oluşturan, etkisinde kaldığı grupları belirleyen ve çevresel değişimlere en hızlı adaptasyonu sağlayan süreçtir.

İşletmeler kurumsallaşma sürecini tamamladıklarında devamlılığı sürekli hale getirme ve varlıklarını kanıtlama amacına erişmiş olurlar. Yani kurumsallaşmış bir işletme dış çevre tarafından meşrulaştırılmış ve devamlılığını sağlamış olur (Büte, 2008, s.317).

İşletmelerin kurumsallaşma süreçleri dört maddede sıralanabilir. Bunlar;

- Kanunen kabul görme tanınma
- Varlığın devamlılığının sağlanması
- Bireysel ve örgütsel amaç uyumu ve
- Kurumsal kimlik kazanma

2.4.1. Kanunen Kabul Görme Tanınma

İşletmeler varlıklarını devam ettirebilmek için, tüzük, yönerge, yönetmelik, mevzuat, kanun gibi yazılı hukuk kuralları ile toplum gözünde büyük önem taşıyan inanç, gelenek, görenek gibi yazılı olmayan örf ve adetlere de uymak zorundadırlar (Büte, 2008, s.317).

Türkiye’de ticari faaliyetler, İş Kanunu başta olmak üzere Borçlar Kanunu, Türk Ticaret Kanunu, Türk İcra İflas Kanunu, Sermaye Piyasası Kanunu gibi bir takım kanunlar ile belirlenmiş çerçevede şekillenmiştir. Tüm bu kanunlarla beraber ithalat ve ihracat yapan şirketlerin iş ilişkisi içinde buldukları diğer tüm ülkelerin ilgili kanun ve/veya yönetmeliklerine uyma zorunlulukları da vardır. İşletmelerin cezai sorumluluk taşıyan yasal düzenlemeler ile karşı karşıya kalmamaları için yaptıkları işin gerekliliklerini belirleyen kanun ya da yönetmeliklere uymaları gerekmektedir. Bir işletmenin kanunen tanınıyor olması, uyması gerekli yasal düzenlemelere uyması sonucunda gerçekleşebilmektedir (Şengün, 2011, s.22).

Kurumsallaşabilmek için yasal uygulamaları yerine getirmek ve sosyal yaşamın zorunluluklarına uyum göstermek gerekmektedir. Konuya örnek olarak, sigortalı işçi çalıştırma zorunluluğu, eski hükümlü ve özürlü işçi istihdamı gibi şartları sağlamak verilebilir. Kanuni açıdan nitelendirildiğinde kurumsallaşma ancak yasal zorunluluklara uymak ile mümkün olmaktadır (Dönmez, 2009, s. 46).

2.4.2. Varlığın Devamlılığının Sağlanması

Devamlılık örgüt yaşamının bütünü için gereklilik taşıyan bir durumdur. Günümüzde şirketlerin herhangi bir konuda herhangi bir sorun oluşmadan evvel,

önlem almaları, ya da beklenmedik sorunlar ortaya çıktığında yeni stratejiler geliştirebilecek seviyede hazırlıklı olmaları gerekmektedir (Kalkan, 2013, s.76).

İşletmeler öncelikle kuruluş aşamasında hacim, üretim koşullarının kapasitesi, yerleşim alanı, dağıtım hattı gibi temel faktörler bazında kuruluşun amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik bir yapı oluştururlar. Yapılacak faaliyetler bu yapı çerçevesinde oluşturulur ve işletme davranışları amaçlar doğrultusunda gerçekleştirilir (Kıran, 2007, s. 49).

Değişmekte olan çevresel koşullara adapte olabilecek güce sahip olan işletmeler esnek yapıda varlıklarını sürdürürler. İşletmeler durağan bir yapının aksine hedeflerine ulaşabilmek için dinamik etkenlere hızla uyum gösterebilecek bir yapı sağladıklarında ancak varlıklarının devamlılığını sağlayabilirler. Bunun mümkün olabilmesi de kurumsallaşma ile sağlanabilir (Ak, 2010, s.85).

İşletmelerin mevcudiyetlerinin devamlılığını, örgütün amaçlarının kişilerin amaçları ile paralel olmasını, böylece sosyo ekonomik düzeyde konumlarını güçlendirmelerini sağlamaktadır. Kurumsallık düzeyine erişmiş işletmelerde görev alan bireyler de işletmenin devamlılığını sağlamak üzerine çaba sarfetmeli ve varlığı tehdit edebilecek sorunları en aza indirmek noktasında çözüm odaklı olmalıdır. Özetle işletmeler statik halden dinamik yapıya geçerek varlıklarının devamlılığını sağlayabilirler (Kıran, 2007, s.49).

2.4.3. Bireysel ve Örgütsel Amaç Uyumu

Örgütün varlığını meydana getiren temel öge bireylerdir ve bireylerin en önemli özelliklerinden biri de sosyal varlıklar olmalarıdır. Aslında bireyler öncelikle kendi gereksinimlerini karşılayabilmek amacıyla örgütlere katılma eğilimi içerisinde olurlar. (Kıran, 2007, s.50).

Örgütün amacı da tıpkı varlığını oluşturan canlılar gibi yaşamaktır. Bu amaçda iki şekilde gerçekleşebilir. Birincisi üretim yapmak bir diğeri de çalışanların yaptıkları

işte doyum sahibi olmalarını sağlamak. Bunun için örgütler iki alt amacı gerçekleştirmek mecburiyetindedir (Dönmez, 2009, s. 48).

Örgüt ile örgütü meydana getiren kişilerin amaçlarının aynı doğrultuda olmaması durumunda tam manasıyla etkinlik gerçekleşmez. Bu sebeple kurumsallaşmak isteyen organizasyonlarda çalışanların hedef, amaç ve ihtiyaçlarının örgütün hedef, amaç ve ihtiyaçları ile uyumlu hale getirilmesi çok büyük bir zorunluktur (Ak, 2010, s. 85).

Bireylerin örgütü, kendileri için değerli olan bireysel bir tatmin kaynağına ulaşmak için aracı olarak görmeleri ve örgütün yöntemlerine alışmaları halinde örgütle özdeşleşebilirler. Böylece örgüt, her durumda bir istikrar ve bütün olabilme seviyesine ulaşabilmekte, çalışanlar için sadece bir araç değil kendi başına değeri olan bir niteliğe sahip olmakta ve bunun getirisi olarak kurumsallaşmaktadır (Dönmez, 2009, s. 48).

Eğer bireylerin amaçları ile örgütün amaçlarıyla aynı doğrultuda olmazsa o örgüt için verimlilik ve etkin bir yapı mümkün olamaz. Kurumsallaşmayı hedefleyen bir örgütün kabul etmesi gereken görevlerinden biri de bireylerin kişisel ihtiyaçlarına cevap vermesi ve bu ihtiyaçlar ile örgütsel amaçların aynı doğrultuda gerçekleşmesine olanak sağlamasıdır (Kıran, 2007, s. 50).

2.4.4. Kurumsal Kimlik Kazanma

Bir işletmenin internet adresinden, çalışanların giyim kuşamına, hizmet verdikleri kitleye davranış biçimlerinden logosuna kadar işletmenin temsil edilme kanallarının tamamı kurumsal kimliği oluşturmaktadır. Farklı bir ifade ile kurumsal kimlik “bir firmanın, antetli kağıdı, taşıtlarının türü, binasının fiziksel özellikleri, yönetim şekli, dekorasyonu, çalışanların ve yöneticilerin davranış şekilleri ve hizmet anlayışı ile örgüte ait tüm unsurları içine alan kavamdır. Kurumsallaşmanın gerekliliklerinden biri de örgütün özgünlüğünü meydana getiren kültürdür (Dönmez, 2009, s.47).

Bir kurumun hedeflerine ulaşmak ve istediği imajı yakalamak için benimsediği değerleri anlatan unsurları barındıran metaryalleri kullanması ile kurum kimliği oluşur. Bir işletmenin kurumsal kimliğinin olması demek onu rakiplerinden ayıran örgütsel bir yapı ve kendine özgü değerlere sahip olması demektir.

2.5. Kurumsallaşma Amaçları

Kurumlar, sosyal ilişki biçimleri oluştururlar. Ve bu bireylere bu doğrultuda roller verirler. Toplumlar da, kurumlar gibi birey toplumun bir üyesi olmadan önce çeşitli düşünce ve davranış biçimlerini kurumsallaştırarak, kişilerin uyması beklenen sosyal davranış formları meydana getirirler (Aydın, 2000, s. 17).

Organizasyonların kurumsallaşma amaçlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Uzunçarşılı, ve Narin, 2018 s.125):

1-Kurumsallaşma ile işletmeler kamusal çevrenin kendilerinden beklediği sorumluluklara cevap vermiş olurlar.

2- Uluslararası platformda varlık bulmak isteyen işletmelerin hedeflerine ulaşmaları kolaylaşır.

3-Uluslararası düzeyde gösterilen başarılar ülkenin gelişmesine katma değer katar.

4-Kurumsal örgütler işleri gerekliliklerine uygun yapabilecek düzeyde personel ile çalışma fırsatı bularak, planlı hareket edebilme olanağına sahip olurlar.

5- Müşterileri memnuniyeti ön planda tutulacağı için, daha kaliteli hizmet ve ürün sunabilirler.

6-Toplumsal faydaya katkı bakımından kaynaklarını daha verimli kullanmış olurlar.

7- Günümüz teknolojilerinin sağladığı modern imkanlara ulaşmaları mümkün olur.

8-Örgüt kültürü çalışanların eğitilmesi ve örgüt bağlılığının oluşmasına olanak verir.

9- Kurumsal özellikte firmalar kurgusal kararlar almaktan kaçınacaklarından maliyet, fiyat ve üretim noktalarında dengeli davranış göstererek, ulusal ekonomiyi ve dolayısıyla politikayı olumlu etkilerler.

10-Halka açılmanın olumlu etkilerini görürler.

2.6. İşletmeleri Kurumsallasmaya Zorlayan Unsurlar

Kurumsallaşma diğer kurumlar ve dış çevre tarafından meşru görülme isteğinin sosyal uyumluluk elde ederek yapılması olarak tanımlanabilir. Kurumsallaşmanın şirketleri zorladığı temel unsur ekonomik boyutta işletmeler için kaynak artırma zorunluluğu olarak da görülebilir (Greening ve Gray, 1994: 469; Koberg, 1987: 798).

İşletmeler çevrenin istek, beklenti ve taleplerine kayıtsız kalamazlar. Bu nedenle faaliyet içinde buldukları sektörde varlığını sürdüren rakip şirketler, alıcılar, müşteriler ve tüketiciler ile devlet kurumlarının biçimsel isteklerini karşılamaktadırlar. (Scott, 1986: 493- 511; Zajac and Westphal, 2004: 433). Powell ile DiMaggio bahsedilen bu kurumları normatif, zorlayıcı ve taklit etme baskıları şeklinde sınıflara ayırmaktadır. Bu kurumlar var olan mekanizmaları ile işletmelerin davranışlarını, süreçlerini, tutumlarını ve yapılarını etkilemektedirler (Grewal and Dharwadkar, 2002: 82; Lawrence vd, 2001: 628;14 Hoffman, 1999: 351; Keats ve Hitt, 1988: 572). Çevresel zorlamalar işletmeleri kurumsallaşmaya mecbur kılan özelliklerin başındadır. Çevrede meydana gelen değişikliklere ve güncellenen koşullara ayak uyduramayan işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri mümkün olmamaktadır (Kimberly, 1979: 448; D'Aunno et al, 2000: 679; Grewal and Dharwadkar, 2002: 82; Kostova, 1999: 308). Bunun en önemli sebebi kurumsal öğelerden meydana gelen baskılardır. İşletmeler içerisinde buldukları çevrede diğer işletmeler ile iş yapmak zorundadır. Güçlü kurumsal işletmeler başta olmak üzere kurumların değişimleri diğer işletmeleride oldukça etkilemektedir.

2.7. Kurumsallaşmanın Gerçekleştiği Gösteren İşaretler.

İşletmelerde çalışan kişiler yerine, iş akış şemalarından oluşan modellere dayalı bir sistemin var olması gerekir. Bir işletmede bahsedilen oluşumun var olduğu aşağıdaki maddelerin varlığıyla mümkün olur (Apaydın,2009, s.46-56):

- İşletme anayasası,
- Yetki devri,
- Etkin bir örgüt yapısı,
- Karar verme şekli,
- Yetkilendirme,
- Profesyonelleşme,
- Yönetim anlayışı,

Sonuç olarak; kurumsallaşmanın gerçekleştiği şirketlerde şirketin amaç ve hedefleri belirlenmiş ve personele doğru aktarılmış olur. Şirket yapacağı faaliyetlere uygun gerekli yetkinliklere sahip bir organizasyon yapısı kurar. Katılımın teşvik edilmesi için tüm çalışanlar ile iş akışları, prosedürler, talimatlar paylaşılır. Çalışanlara kurum içinde kariyer planlaması yapabilecekleri imkanlar sunulur. Performans yönetim sistemi kurulur, aidiyetin artırılması ve şirket kültürünün benimsenmesi için politikalar sürdürülür. Çalışanlar yönetimin karar aşamalarına dahil edilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KURUMSALLAŞMANIN İŞE ALIM SÜRECİNE ETKİSİ: AMPİRİK BİR ANALİZ

3.1. METODOLOJİ

Araştırma metodolojisinde; araştırmanın tipi, evreni ve örneklem seçimi, veri toplama şekli ve araştırma sorularına yer verilmiştir. Araştırma, kurumsallaşmanın işe alım sürecine olan etkisinin ne ölçüde olduğunu tespit etmek amacıyla yapılmıştır.

3.1.1. Araştırmanın Tipi

Bu araştırma kurumsallaşmanın işe alım sürecine etkisini ölçmeye yöneliktir. Yapılan araştırma için genel tarama modeli kullanılmıştır. Genel tarama modeli, birden çok elemandan oluşmakta olan evrende, genel bir yargıya ulaşmak için evrenden alınacak bir grup örneklem kullanılarak yapılan tarama çalışmasıdır (Karasar, 2005, s.183).

3.1.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi

Araştırmanın evreni Konya sanayinde faaliyet göstermekte olan firmalarda görev yapan işverenler ve üst düzey yöneticilerdir. Araştırmaya sadece işveren ve işe alımda yetkili üst düzey yöneticilerin dahil edilmesi sebebi işe alım sürecinde karar verme yetkisinin işveren ve üst yönetim pozisyonunda çalışanlarda bulunmasıdır. Ayrıca, araştırmada ana kütlenin tamamına ulaşmanın maliyet, zaman ve teknik açıdan imkânsız olmasından dolayı araştırma sadece Konya sanayinde bulunan işverenler ile sınırlandırılmıştır. Halen Konya'da Ticaret ve Sanayi Odalarına kayıtlı 20 binin üstünde işletme bulunmaktadır. Yukarıda belirtilen evrenden örneklem seçilebilmesi için en az 370 örneklem alınması gerekmektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004, s.50). Bu çalışmada sözkonusu evrenden kolayda örneklem yöntemiyle seçilen işletmelere 400 adet anket formu dağıtılmış çeşitli nedenlerle 98 tanesi değerlendirmeye alınamamış ve toplamda 302 anket analize tabi tutulmuştur.

3.1.3. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Tekniği ve Araçlar

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Uygulanan anket A B ve C bölümleri olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümünde, katılımcıların demografik özelliklerine yönelik 8 soru yer almaktadır. İkinci bölümde, işe alım süreci ile ilgili kanılar esas alınarak işetmelerin kurumsallık düzeyini ölçmek için 18, üçüncü bölümünde ise işletmelerin kurumsallık düzeylerini değerlendirmeleri için 7 ölçek sorusu bulunmaktadır. Toplamda 31 sorudan oluşan anket 'Atilla, 2007' in yüksek lisans tezinde kullanılmıştır. Soruların kaynağı araştırmanın soruları bölümünde gösterilmiştir.

3.1.4. Araştırmada Kullanılan İstatiki Teknikler

Araştırmanın uygulama bölümünde bağımlı ve bağımsız değişkenlere ilişkin verilerin test edilmesinde SPSS IBM (Statistical Packet for Social Science) paket programı kullanılmıştır.

Öncelikle sosyo-demografik özellikleri ortaya koymak için frekans dağılımları ve bu dağılımlardan yararlanılarak oluşturulan tanımlayıcı istatistikler verilmiştir.

Daha sonar ise faktör analizleri, güvenilirlik testleri soruların normal dağılımını öğrenmek için normallik testleri ve varyansların homojenliği testleri, iki değişken arasında kurulan hipotezlerin farklılığına bakmak için tek değişkenli t- testleri, ANOVA testleri, korelasyon ve regresyon analizlerine tabi tutulmuştur.

3.1.5. Araştırma Soruları / Araştırmanın Hipotezleri

	B. İŞE ALIM SÜRECİ İLE İLGİLİ KANILAR	Kaynak
1	Birimlerimiz arasında iyi bir işbirliği ve etkin bir iletişim vardır.	Aydemir ve diğ., 2004'ten uyarlama.
2	Personel alımında uzmanlığa dayalı bir seçim ve yerleştirme sistemimiz vardır.	Meyer, J.W. and Rowan, B., 1977; DiMaggio, P.J. and Powell, W.W., 1983.'den
3	Şirketimizin misyon ve vizyonu yazılı olarak belirlenmiş olup, bütün çalışanlarımız tarafından bilinmekte ve benimsenmektedir.	Aydemir ve diğ., 2004; Ural, T. ve Balıkçioğlu, B., 2004'ten uyarlama.
4	Şirketimizde yapılacak olan harcamalar önceden planlanmakta ve sermayemiz aile harcamalarına karşı korunmaktadır.	Aydemir ve diğ., 2004'ten uyarlama.
5	Şirketimizde bütün faaliyetler yazılı hale getirilmiş plan ve programlar dâhilinde gerçekleştirilmektedir.	Aydemir ve diğ., 2004; Alayoğlu, N., 2003; Ural, T. ve Balıkçioğlu, B., 2004'ten
6	Çalışanlarımızın yetki ve sorumlulukları onların başarı/performans ve kapasitelerine göre belirlenmektedir.	Ural, T. ve Balıkçioğlu, B., 2004'ten uyarlama.
7	Resmi (biçimsel) bir örgüt yapımız vardır ve bu yapı içerisindeki bütün pozisyonların görev, yetki ve sorumlulukları yazılı halde bulunmaktadır.	Alayoğlu, N., 2003; Meyer, J.W. and Rowan, B., 1977'den uyarlama.
8	Şirketimizde aile üyesi olan ve olmayan bütün çalışanlar, aynı resmi ve yazılı performans ölçütlerine göre değerlendirilmektedir.	Aydemir ve diğ., 2004; Karpuzoğlu 2004b'den uyarlama.
9	Yazılı hale getirilmiş prosedür ve politikalarımız vardır ve çalışma biçimlerimiz ile aldığımız kararlar bunlara çoğunlukla uygundur.	Meyer, J.W. and Rowan, B., 1977; Scott, W.R., 1995'ten uyarlama.
10	Üst düzey yönetim kadromuz, pazarlama, finans, üretim gibi her fonksiyonel alandaki uzmanlardan oluşur.	Watson ve diğ., 1993'ten uyarlama.
11	Şirketimizde ödül ve teşvikler objektif ve sistematik ölçütlere göre verilir.	Watson ve diğ., 1993'ten uyarlama.
12	Şirketimizde düzenli olarak aile içi ve dışı çalışanlarımızın beraber katıldığı toplantılar düzenlenmekte, şirket ile ilgili kararlar çoğunlukla bu toplantılarda alınmaktadır.	Alayoğlu, N., 2003'ten uyarlama.
13	Şirketimizde, aynı düzeydeki aile üyesi yöneticilerle aile üyesi olmayan yöneticilerin yetki ve sorumlulukları birbirine denktir.	Alayoğlu, N., 2003; Pazarcık, O., 2004; Ural, T. ve Balıkçioğlu, B., 2004'ten uyarlama
14	Şirketimizin yönetim kurulunda aile dışından da profesyonel yöneticiler bulunmaktadır ve yönetim kurulu üyeleri denk haklara sahiptir.	Alayoğlu, N., 2003'ten uyarlama.

15	Şirketimizde çalışır durumda bir iç denetim sistemi bulunmaktadır ve aile üyesi çalışanlar da bu sistem çerçevesinde denetlenirler.	Alayoğlu, N., 2003'ten uyarlama.
16	Şirketimiz; çalışanlar, kamuoyu, iş yapılan kişi ve kuruluşlar başta olmak üzere, diğer kişi ve kuruluşlarca beğenilen ve güvenilen bir kurumdur.	Özgün soru.
17	Şirketimizde etkin bir raporlama sistemi mevcuttur ve çalışanlarımız arasındaki raporlama ilişkileri resmi olarak tanımlanmıştır.	Ergeneli, Özkaya, 2004'ten uyarlama.
18	Şirketimizde iş değerleri her zaman aile değerlerinin önündedir.	Aydemir ve diğ., 2004'ten uyarlama.

Kaynak: (Atila, 2007, s. 10)

	B. KURUMSALLAŞMA	Kaynak
1	Faaliyet gösterdiğiniz sektördeki şirketlerin kurumsallık düzeylerinin, potansiyel müşterilerin satın alma kararlarına etkisi ne düzeydedir?	Watson ve diğ., 1993'ten uyarlama.
2	Faaliyet gösterdiğiniz sektördeki şirketlerin kurumsallık düzeylerinin, tedarikçiler ve diğer firmalarla olan ilişkileri ne derece etkilediğini düşünüyorsunuz?	Watson ve diğ., 1993'ten uyarlama.
3	Kurumsallığın, rekabet koşulları içerisinde üstünlük sağlamak konusunda ne derece etkili olduğunu düşünüyorsunuz?	Özgün soru.
4	Dernek, oda, birlik, vb örgütlerin tavsiye ve beklentilerinin şirketiniz üzerinde ne derece etkili olduğunu düşünüyorsunuz?	Ergeneli, Özkaya, 2004; Watson ve diğ., 1993'ten uyarlama.
5	Şirketinizin faaliyet alanındaki yasal sınırlamaların (çevre temizliği, gürültü seviyesi, sağlık koşullarına uygunluk vb) şirketiniz için ne derece etkili olduğunu düşünüyorsunuz?	Alayoğlu, N., 2003'ten uyarlama.
6	Faaliyet gösterdiğiniz sektörde kurumsallığın, devletle olan ilişkilerde fayda sağlama açısından (teşvikler, vergi indirimleri vs) ne derece etkili olduğunu düşünüyorsunuz?	Jaffee, 2001'den uyarlama.
7	Görev yaptığımız şirketin kurumsallık seviyesini nasıl tanımlarsın?	Özgün soru

Kaynak: (Atila, 2007, s. 10)

Araştırmanın Hipotezleri

H1a; İşverenlerin işe alım süreci ile ilgili düşünceleri cinsiyete göre farklılık gösterir

H2a; İşverenlerin şirketlerindeki kurumsallaşma ile ilgili düşünceleri cinsiyetlerine göre farklılık gösterir

H1b; İşverenlerin işe alım süreci ile ilgili düşünceleri, işverenlerin yaşlarına göre farklılık gösterir

H2b; İşverenlerin şirketlerindeki kurumsallaşma ile ilgili düşünceleri, işverenlerin yaşlarına göre farklılık gösterir

H1c; İşverenlerin işe alım süreci ile ilgili düşünceleri eğitim durumlarına göre farklılık gösterir

H2c; İşverenlerin şirketlerindeki kurumsallaşma ile ilgili düşünceleri eğitim durumlarına göre farklılık gösterir

H1d; İşverenlerin işe alım süreci ile ilgili düşünceleri medeni durumlarına göre farklılık gösterir

H2d; İşverenlerin şirketlerindeki kurumsallaşma ile ilgili düşünceleri medeni durumlarına göre farklılık gösterir

H1e; İşverenlerin işe alım süreci ile ilgili düşünceleri işletmedeki görev sürelerine göre farklılık gösterir

H2e; İşverenlerin şirketlerindeki kurumsallaşma ile ilgili düşünceleri işletmedeki görev sürelerine göre farklılık gösterir

3.1.5.1. Ön Çalışma

Araştırma için oluşturulan anket formu verilerinin toplanmasına geçilmeden, anket için belirlenen ölçeklerin anlaşılır olup olmadığını ve eksiklikleri belirlemek amacıyla 30 işveren ile görüşülmüş, anket ile ilgili görüş ve öneriler alınmıştır. Bu görüş ve önerilerden yararlanılarak anket formunda anlaşılmayan noktalar düzeltilip anket formuna son hali verilmiştir.

3.1.5.2. Verilerin Çözümlemesi

Verilerin Çözümlemesi Araştırmanın uygulama bölümünde araştırma verilerinin elde edilmesi için, bağımlı ve bağımsız değişkenlere ilişkin verilerin toplanmasında kişisel bilgi anket formları kullanılmıştır. Hipotezlerin test edilmesinde SPSS IBM (Statistical Packet for Social Science) paket programından yararlanılmıştır. Hazırlanan anket sorularını Konya sanayinde faaliyet gösteren işletmeler içerisindeki 302 katılımcı tarafından doldurulmuştur. Anket formlarından eksik ve hatalı doldurulanlar geçersiz sayılmış, ölçüm işlemi eksiksiz ve tutarlı doldurulanların verileri üzerinden gerçekleştirilmiştir.

3.2. BULGULAR VE YORUMLARI

3.2.2. Demografik Özelliklere İlişkin Frekans Analizi

A. Cinsiyet Değişkenine Ait Demografik Özellikler;

Tablo 1: Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyete Göre Frekans Dağılım Tablosu

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Kadın	67	22,2
Erkek	235	77,8
Toplam	302	100,0

Tablo 1'e bakıldığında araştırmaya katılan işverenlerin cinsiyetlerine göre dağılımları görülmektedir. Araştırmanın %22,2'sini kadın işverenler oluştururken, %77,8'ini erkek işverenler oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan işverenlerin büyük bir kısmını erkek yöneticilerin oluşturduğu söylenebilir.

B. Yaş Değişkenine Ait Demografik Özellikler;

Tablo 2: Yaşa Göre Frekans Dağılım Tablosu

Yaş	Frekans	Yüzde
26 ile 35 yaş arası	102	33,8
36 ile 45 yaş arası	101	33,4
46 ile 55 yaş arası	77	25,5
56 yaş ve üzeri	22	7,3
Toplam	302	100,0

Tablo 2'ye bakıldığında araştırmaya işverenlerin yaşlarına göre dağılımları görülmektedir. Araştırmaya katılan işverenlerin %33,8'i 26 ile 35 yaş arasında bulunanlardan, %33,4'ü 36 ile 45 yaş arasında bulunanlardan, %25,5'i 46 ile 55 yaş arasında bulunanlardan ve %7,3'ü ise 56 yaş ve üzeri olan işverenlerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan işverenlerin dengeli bir yaş dağılımı göstermektedir.

C. Eğitim Durumu Değişkenine Ait Demografik Özellikler;

Tablo 3: Eğitim Durumuna Göre Frekans Dağılım Tablosu

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde
İlköğretim	28	9,3
Lise	82	27,2
Ön Lisans	55	18,2
Lisans	102	33,8
Yüksek Lisans	32	10,6
Doktora	3	1,0
Toplam	302	100,0

Tablo 3'e bakıldığında araştırmaya katılan işverenlerin eğitim durumlarına göre dağılımları görülmektedir. Araştırmaya katılım gösterenlerin %9,3'ü ilköğretim mezunu işverenlerden, %27,2'si lise mezunu işverenlerden, %18,2'si ön lisans mezunu işverenlerden, %33,8'i lisans mezunu işverenlerden, %10,6'sı yüksek lisans mezunu işverenlerden ve %1'ini ise doktora mezunu işverenlerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan işverenlerde en büyük oranın lisans mezunlarından oluştuğunu söylemek mümkündür.

D. Medeni Durum Değişkenine Ait Demografik Özellikler;

Tablo 4: Medeni Durumua Göre Frekans Dağılım Tablosu

Medeni Durum	Frekans	Yüzde
Evli	210	69,5
Bekar	92	30,5
Toplam	302	100,0

Tablo 4'e bakıldığında araştırmaya katılan işverenlerin medeni durumlarına göre dağılımları görülmektedir. Araştırmaya katılanların %69,5'ini evli işverenler oluştururken, %30,5'ini bekar işverenler oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan işverenlerin büyük bir kısmını evli yöneticilerin oluşturduğu söylenebilir.

E. Görev Süresi Değişkenine Ait Demografik Özellikler;

Tablo 5: İşletmedeki Görev Süresine Göre Frekans Dağılım Tablosu

Görev Süresi	Frekans	Yüzde
1 yıldan az	9	3,0
1 ile 4 yıl arası	90	29,8
5 ile 8 yıl arası	89	29,5
9 ile 12 yıl arası	50	16,6
13 yıl ve üzeri	64	21,2
Toplam	302	100,0

Tablo 5'e bakıldığında araştırmaya katılan işverenlerin işletmelerindeki görev sürelerine göre dağılımları görülmektedir. Araştırmaya katılan kişilerin %3'ünü 1 yıldan az süredir görev yapan işverenler, %29,8'ini 1 ile 4 yıl arasında görev yapan işverenler, %29,5'ini 5 ile 8 yıl arasında görev yapan işverenler, %16,6'sını 9 ile 12 yıl arasında görev yapan işverenler ve %21,2'sini ise 13 yıl ve üzeri süredir görev yapan işverenler oluşturmaktadır. Çalışma süreleri dengeli bir dağılım göstermektedir.

3.2.3. Ölçeklerin Güvenirlilik Analiz Bulguları

A. İşe Alım Süreci İle İlgili Güvenirlilik Testi;

$00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir,
 $0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşük,
 $0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilir, ve
 $0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir (Akgül & Çevik, 2003; 435-436).

Tablo 6: İşe Alım Süreci ile İlgili Güvenilirlik Testi Sonuçları

	Düzeltilen Madde Toplam Korelasyon	Madde Silinirse α	Tüm Maddeler Dahil iken α
İşe Alım Süreci 1	,415	,882	,885
İşe Alım Süreci 2	,491	,880	
İşe Alım Süreci 3	,581	,877	
İşe Alım Süreci 4	,580	,877	
İşe Alım Süreci 5	,559	,877	
İşe Alım Süreci 6	,424	,882	
İşe Alım Süreci 7	,660	,873	
İşe Alım Süreci 8	,507	,879	
İşe Alım Süreci 9	,604	,876	
İşe Alım Süreci 10	,421	,882	
İşe Alım Süreci 11	,488	,880	
İşe Alım Süreci 12	,515	,879	
İşe Alım Süreci 13	,578	,876	
İşe Alım Süreci 14	,620	,875	
İşe Alım Süreci 15	,569	,877	
İşe Alım Süreci 16	,520	,878	
İşe Alım Süreci 17	,501	,879	
İşe Alım Süreci 18	,290	,890	

Tablo 6’da yer alan güvenilirlik testi sonucuna ilk bakıldığında işe alım süreci ile ilgili kanılar ölçeğinde yer alan 18 maddenin madde toplam korelasyon değerleri 0,290-0,660 arasında değişmekte olup madde toplam korelasyonu 0,250’in altında değer alan madde gözlenmemiş ve silindiğinde ölçeğin güvenilirliğini önemli derecede yükseltecek madde tespit edilmemiştir. Bu 18 madde üzerinden elde edilen işe alım süreci ile ilgili kanılar ölçeğinin bu çalışma için güvenilirliği 0,885 olarak elde edilmiş ve ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu saptanmıştır.

A. Kurumsallaşma İle İlgili Geçerlilik ve Güvenilirlik Testi;

$0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir,
 $0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşük,
 $0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilir, ve
 $0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir. (Akgül & Çevik, 2003; 435-436)

Tablo 7: Kurumsallaşma ile İlgili Güvenilirlik Testi Sonuçları

	Düzeltilen Madde Toplam Korelasyon	Madde Silinirse α	Tüm Maddeler Dahil iken α
Kurumsallaşma1	,486	,555	,632
Kurumsallaşma2	,501	,550	
Kurumsallaşma3	,405	,578	
Kurumsallaşma4	,256	,628	
Kurumsallaşma5	,215	,641	
Kurumsallaşma6	,228	,634	
Kurumsallaşma7	,410	,575	

Tablo 7’ de yer alan güvenilirlik testi sonucuna ilk bakıldığında kurumsallaşma ile ölçeğinde yer alan 7 maddenin madde toplam korelasyon değerleri 0,228-0,501 arasında değişmekte olup madde toplam korelasyonu 0,250’in altında değer alan 2 madde gözlemlenmiş fakat bu 2 madde silindiğinde ölçeğin güvenilirliğini önemli derecede yükseltecek madde tespit edilmemiştir. Bu 7 madde üzerinden elde edilen kurumsallaşma ölçeğinin bu çalışma için güvenilirliği 0,632 olarak elde edilmiş ve ölçeğin güvenilir olduğu saptanmıştır.

3.2.4. Faktör Analiz Bulguları

A. İşe Alım Süreci İle İlgili Faktör Analizi

Tablo 8: İşe Alım Süreci Ölçeğinin Faktör Analizi

İşe Alım Süreci 1	,612			
İşe Alım Süreci 2	,642			
İşe Alım Süreci 3	,562			
İşe Alım Süreci 4	,537			
İşe Alım Süreci 5	,513			
İşe Alım Süreci 6	,526			
İşe Alım Süreci 7	,645			
İşe Alım Süreci 8	,425			
İşe Alım Süreci 9	,607	58,482	,897	,000
İşe Alım Süreci 10	,706			
İşe Alım Süreci 11	,422			
İşe Alım Süreci 12	,622			
İşe Alım Süreci 13	,739			
İşe Alım Süreci 14	,631			
İşe Alım Süreci 15	,653			
İşe Alım Süreci 16	,560			
İşe Alım Süreci 17	,643			
İşe Alım Süreci 18	,481			

Tablo 8’de KMO ve Brartlett’s testinin değeri 0,897 ve anlamlılık değeri ise 0,00 olarak belirlenmiştir. Bu durum verilerin faktör analizi yapmaya uygun olduğunu göstermektedir. KMO değeri 0,60’ın üzerinde kabul edilmektedir ($P < 0,05$). Faktör analizi sonucu oluşan açıklanan toplam varyans yüzdesi değerlerine bakıldığında, faktörler varyansın %58,482’sini açıklamaktadır.

B. Kurumsallaşma İle İlgili Faktör Analizi

Tablo 9: Kurumsallaşma Ölçeğinin Faktör Analizi

Kurumsallaşma	Yükseklik	KMO	P değeri
Kurumsallaşma1	,696	52,667	,669
Kurumsallaşma2	,642		
Kurumsallaşma3	,416		
Kurumsallaşma4	,346		
Kurumsallaşma5	,655		
Kurumsallaşma6	,412		
Kurumsallaşma7	,520		

Tablo 9’da KMO ve Brartlett’s testinin değeri 0,669 ve anlamlılık değeri ise 0,00 olarak belirlenmiştir. Bu durum verilerin faktör analizi yapmaya uygun olduğunu göstermektedir. KMO değeri 0,60’ın üzerinde kabul edilmektedir ($P < 0,05$). Faktör analizi sonucu oluşan açıklanan toplam varyans yüzdesi değerlerine bakıldığında, faktörler varyansın %52,667’sini açıklamaktadır.

3.2.5. Normallik Testi

Tablo 10: Normallik Testi

Normallik Testi					
Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
İstatistik	df	Sig.	İstatistik	df	Sig.
,102	302	,000	,967	302	,211

Ankete katılan işverenlerin işe alım süreci ile ilgili sorularının yer aldığı normallik testi ve tanımlayıcı istatistikleri yukarıdaki tablolarda gösterilmiştir. Verilerin normalliğinin belirlenebilmesi için yukarıda bulunan tek örneklem Kolmogorov-Smirnov Testine ve Shapiro-Wilk Testlerinden verilerin normal dağılıp

dağılmadığını anlamak amacıyla en doğru sonucu gösterecek olan Shapiro-Wilk Testine bakılmalıdır.

Shapiro-Wilk sig. değerine bakıldığında anlamlı çıkmadığı (Sig.>0,05) görülmektedir. Bu durum teste tabi tutulan veilerin normal dağıldığını göstermektedir.

Kolmogorov-Smirnov^a			Shapiro-Wilk		
İstatistik	df	Sig.	İstatistik	df	Sig.
,131	302	,000	,962	302	,000
			İstatistik	Standart Hata	
Ortalama			2,2465	,03269	
Medyan			2,1429		
Varyans			,323		
Standart Sapma			,56811		
Minimum			1,00		
Maximum			4,14		
Skewness			-,636	,140	
Kurtosis			-,172	,280	

Ankete katılan işverenlerin kurumsallaşma ile ilgili sorularının yer aldığı normallik testi ve tanımlayıcı istatistikleri yukarıdaki tablolarda gösterilmiştir. Verilerin normalliğinin belirlenebilmesi için yukarıda bulunan tek örneklem Kolmogorov-Smirnov Testine ve Shapiro-Wilk Testlerinden verilerin normal dağılıp dağılmadığını anlamak amacıyla en doğru sonucu veren Shapiro-Wilk Testine bakılmalıdır.

Shapiro-Wilk sig. değerine bakıldığında anlamlı çıktığı (Sig.<0,05) görülmektedir. Normallik testinde sig. değerinin anlamlı çıkması istenen bir durum değildir. Bu durum teste tabi tutulan verilerin normal dağılmadığını söylemektedir.

Fakat sosyal bilimler spss analizlerinde değerlerin normal dağılım göstermesi çok nadir rastlanan bir durumdur. Sosyal bilimlerde SPSS anket soruları likert ölçekli sorular olduğundan değerlerin normal dağılım gösterip göstermediğini anlamak için ikinci tablo da bulunan Skewness Değeri ve Kurtosis Değerine (basıklık ve çarpıklık kat sayıları) bakılması gerekmektedir.

Çarpıklık ve basıklık katsayıları $\pm 1,5$ (tabashnik) değerleri arasında olduğunda değerler normal kabul edilebilir. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin hepsinin $\pm 1,5$ değeri arasında bulunmasından dolayı işe alım süreci sorularının normal dağıldığı söylenebilir.

3.2.6. Hipotezlerin Test Edilmesi ve Bulgular

A. Katılımcıların Cinsiyet Dağılımlarına Göre Farklılık

H1a; İşverenlerin işe alım süreci ile ilgili düşünceleri cinsiyete göre farklılık gösterir.

H2a; İşverenlerin şirketlerindeki kurumsallaşma ile ilgili düşünceleri cinsiyete göre farklılık gösterir.

Tablo 11: Cinsiyet Dağılımlarına Göre Tek Değişkenli T-Testi

	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	Önemlilik Testi
İşe Alım Süreci	Kadın	67	3,6617	,70431	t= -2,705
	Erkek	235	3,9057	,63563	p= ,037
Kurumsallaşma	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	t= 2,294
	Kadın	67	2,3859	,60864	p= ,404
	Erkek	235	2,2067	,55092	

Bağımsız t Testi değerleri Tablo 11’de görülmektedir. Kadın işverenlerin işe alım süreci ile ilgili düşünce faktör algıları $3,6617 \pm ,70431$ iken erkek işverenlerin işe alım süreci ile ilgili faktör algıları $3,9057 \pm ,63563$ olarak elde edilmiştir. Ortalamalar arası gözlenen matematiksel fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı

bulunmuştur (Sig.=0,037<0,05). Yani, işverenlerin cinsiyetleri ile işverenlerin işe alım süreci ile ilgili düşünceleri arasında farklılık oluşmakta ve her cinsiyet grubundan işverenlerin işe alım süreci algıları farklı düzeydedir. Yani işverenlerin işe alım süreci ile ilgili düşünceleri, işverenlerin cinsiyetleri ile alakalıdır. Bu durumda H_{1a} hipotezi kabul edilmiştir.

Bağımsız t Testi değerleri tablo 11' de görülmektedir. Kadın işverenlerin işletmelerindeki kurumsallaşma ile ilgili düşünce faktör algıları 2,3859±,60864 iken erkek işverenlerin işletmelerindeki kurumsallaşma ile ilgili faktör algıları 2,2067±,55092 olarak elde edilmiştir. Ortalamalar arası gözlenen matematiksel fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (Sig.=0,404>0,05). Yani, işverenlerin cinsiyetleri ile işverenlerin işletmelerindeki kurumsallaşma ile ilgili düşünceleri arasında farklılık oluşmamakta ve her cinsiyet grubundan işverenlerin kurumsallaşma algıları orta düzeydedir. Yani işverenlerin kurumsallaşma ile ilgili düşünceleri, işverenlerin cinsiyetleri ile alakalı değildir. Bu durumda H_{2a} hipotezi reddedilmiştir.

B. Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Farklılık

H1b; İşverenlerin işe alım süreci ile ilgili düşünceleri, işverenlerin yaşlarına göre farklılık gösterir.

H2b; İşverenlerin şirketlerindeki kurumsallaşma ile ilgili düşünceleri, işverenlerin yaşlarına göre farklılık gösterir.

Tablo 12: Yaş Gruplarına Göre Anova Testi

	Yaş	N	\bar{X}	SS	Önemlilik Testi	Farklılık
İşe Alım Süreci	26 ile 35 yaş arası	102	3,8105	,66310	F=1,277 p=,018	56 yaş ve üzeri
	36 ile 45 yaş arası	101	3,9516	,60332		
	46 ile 55 yaş arası	77	3,8102	,70988		
	56 yaş ve üzeri	22	3,7273	,67693		
Kurumsallaşma	Yaş	N	\bar{X}	SS	F=,319 p=,041	56 yaş ve üzeri
	26 ile 35 yaş arası	102	2,2745	,50565		
	36 ile 45 yaş arası	101	2,2518	,58733		
	46 ile 55 yaş arası	77	2,2301	,62320		
	56 yaş ve üzeri	22	2,1494	,57731		

Tablo 13: Yaş Gruplarına Göre Varyansların Homojenliği Testi

	Levene İstatistik	df1	df2	Sig.
İşe Alım Süreci	1,862	3	298	,136
Kurumsallaşma	1,690	3	298	,169

İşverenlerin varyanslarının homojenlik testine bakıldığı zaman işe alım süreci ile ilgili düşünceleri ile yaşları arasındaki farklılık arasındaki homojenlik testi sonucunu görülebilir. Bu p değerlerinin 0,05'ten büyük olduğu homojenlik testinde görülmektedir. İşe alım süreci ($p=0.136>0,05$) olduğundan dolayı varyansların homojen dağıldığı söylenebilir. Varyansların homojen dağılma durumundan sonra farklılık olup olmadığını anlamak için anova tablosuna bakılabilir.

İşverenlerin varyanslarının homojenlik testine bakıldığı zaman işverenlerin kurumsallaşma ile ilgili düşünceleri ile yaşları arasındaki farklılık arasındaki homojenlik testi sonucu görülebilir. Bu p değerlerinin 0,05'ten büyük olduğu homojenlik testimizde görülmektedir. İşe alım süreci ($p=0.169>0,05$) olduğundan dolayı varyansların homojen dağıldığını söyleyebiliriz. Varyansların homojen dağılıma durumundan sonra farklılık olup olmadığını anlamak için anova tablosuna bakılabilir.

Anova değerleri tablo 12'de görülmektedir. 26 ile 35 yaş arasında bulunan işverenlerin işe alım süreci faktör algıları $3,8105\pm,66310$ iken 36 ile 45 yaşları arasında bulunan işverenlerin işe alım süreci faktör algıları $3,9516\pm,60332$, 46 ile 55 yaş arasında bulunan işverenlerin ortalama skoru $3,8102\pm,70988$ ve 56 yaş ve üzerinde bulunan işverenlerin ortalama skorları ise $3,7273\pm,67693$ olarak elde edilmiştir. Ortalamalar arası gözlenen matematiksel fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($\text{Sig.}=0,012<0,05$). Yani, işverenlerin yaşları ile işe alım süreci ile ilgili düşünceleri arasında farklılık oluşmakta ve her işveren yaşı grubundan yöneticilerin işe alım süreci ile ilgili düşünceleri algıları farklı düzeydedir. Yani işverenlerin işe alım süreci ile ilgili düşünceleri, işverenlerin yaşları ile alakalıdır. Bu durumda H_{1b} hipotezi kabul edilmiştir. En büyük farklılığın hangi yaş grubundan kaynaklı olduğunu anlamak amacıyla yapılan Tukey testi sonuçlarına göre ise, işverenlerin işe alım süresi ile ilgili düşünceleri 56 yaş ve üzeri işverenlerde diğer yaş gruplarına göre daha farklı olduğu saptanmıştır.

Anova değerleri tablo 12'de görülmektedir. 26 ile 35 yaş arasında bulunan işverenlerin kurumsallaşma faktör algıları $2,2745\pm,50565$ iken 36 ile 45 yaşları arasında bulunan işverenlerin kurumsallaşma faktör algıları $2,2518\pm,58733$, 46 ile 55 yaşları arasında işverenlerin kurumsallaşma faktör algıları $2,2301\pm,62320$ ve 56 yaş ve üzerinde bulunan işverenlerin faktör algıları $2,1494\pm,57731$ olarak elde edilmiştir.

Ortalamalar arası gözlenen matematiksel fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($\text{Sig.}=0,041<0,05$). Yani, işverenlerin yaşları ile işletmelerindeki kurumsallaşma arasında farklılık oluşmakta ve her işveren yönetici

yaşı grubundan yöneticilerin işletmelerindeki kurumsallaşma algıları farklı düzeydedir. Yani işverenlerin işletmelerindeki kurumsallaşma ile ilgili düşünceleri, işverenlerin yaşları ile alakalıdır. Bu durumda H_{2b} hipotezi kabul edilmiştir. En büyük farklılığın hangi yaş grubundan kaynaklı olduğunu anlamak amacıyla yapılan Tukey testi sonuçlarına göre ise, işverenlerin kurumsallaşma ile ilgili düşünceleri 56 yaş ve üzeri işverenlerde diğer yaş gruplarına göre daha farklı olduğu saptanmıştır.

C. Eğitim Durumlarına Göre Farklılık

H1c; İşverenlerin işe alım süreci ile ilgili düşünceleri eğitim durumlarına göre farklılık gösterir

H2c; İşverenlerin şirketlerindeki kurumsallaşma ile ilgili düşünceleri eğitim durumlarına göre farklılık gösterir.

Tablo 14: Eğitim Durumuna Göre Anova Testi

	Eğitim Durumu	N	\bar{X}	SS	Önemlilik Testi	Farklılık
İşe Alım Süreci	İlköğretim	28	3,8333	,81804	F=,702 p=,026	Doktora
	Lise	82	3,9207	,65123		
	Ön Lisans	55	3,8899	,56862		
	Lisans	102	3,7838	,66607		
	Yüksek Lisans	32	3,8021	,61069		
	Doktora	3	4,2593	1,14171		
Kurumsallaşma	Eğitim Durumu	N	\bar{X}	SS	F=,840 p=,032	Doktora
	İlköğretim	28	2,1735	,68716		
	Lise	82	2,1707	,60085		
	Ön Lisans	55	2,2416	,50685		
	Lisans	102	2,3151	,52933		
	Yüksek Lisans	32	2,3125	,54723		
Doktora	3	2,0476	1,08170			

Tablo 15: Eğitim Durumlarına Göre Varyansların Homojenliği Testi

	Levene İstatistik	df1	df2	Sig.
İşe Alım Süreci	2,830	5	296	,016
Kurumsallaşma	1,926	5	296	,090

Tablo 15'e bakıldığı zaman işe alım süreci ile işverenlerin eğitim durumları arasındaki farklılık homojenlik testi sonucu görülebilir. Bu p değerlerinin 0,05'ten küçük olduğunu homojenlik testimizde görülmektedir. İşe alım süreci ($p=0.016<0,05$) olduğundan dolayı varyansların homojen dağılmadığını söylenebilir. Varyansların homojen dağılmaması farklılık testinin yapılmasına engel değildir, fakat doğru sonuçları tamamen yansıtmayacaktır. Farklılık olup olmadığını anlamak için anova tablosuna bakılabilir.

İşverenlerin varyanslarının homojenlik testine bakıldığı zaman işverenlerin kurumsallaşma ile ilgili düşünceleri ile eğitim durumları arasındaki farklılık arasındaki homojenlik testi sonucu görülebilmektedir. Bu p değerlerinin 0,05'ten büyük olduğu homojenlik testimizde görülmektedir. Kurumsallaşma($p=0.090>0,05$) olduğundan dolayı varyansların homojen dağıldığı söylenebilir. Varyansların homojen dağılma durumundan sonra farklılık olup olmadığını anlamak için anova tablosuna bakılabilir.

Anova değerleri tablo14'de görülmektedir. ilköğretim mezunu olan işverenlerin işe alım süreci ile ilgili düşünceleri faktör algıları $3,8333\pm,81804$ iken lise mezunu olan işverenlerin işe alım süreci faktör algıları $3,9207\pm,65123$, ön lisans mezunu işverenlerin ortalama skoru $3,8899\pm,56862$, lisans mezunu işverenlerin ortalama skorları $3,7838\pm,66607$, yüksek lisans mezunu işverenlerin ortalama skorları $3,8021\pm,61069$ ve doktora mezunu işverenlerin ortalama skoru ise $4,2593\pm,14171$ olarak elde edilmiştir. Ortalamalar arası gözlenen matematiksel fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (Sig.= $0,026<0,05$). Yani, işverenlerin eğitim durumları ile işe alım süreci ile ilgili düşünceleri farklılık oluşmakta ve her eğitim durumu grubundan yöneticinin işe alım süreci ile ilgili düşünce algıları farklı düzeydedir. Yani işverenlerin işe alım süreci ile ilgili

düşünceleri, işverenlerin eğitim durumları ile alakalıdır. Bu durumda H_{1c} hipotezi kabul edilmiştir. En büyük farklılığın hangi eğitim durumu gurubundan kaynaklı olduğunu anlamak amacıyla yapılan Tukey testi sonuçlarına göre ise, işverenlerin işe alım süresi ile ilgili düşünceleri doktora eğitimi almış işverenlerde diğer eğitim gruplarına göre daha farklı olduğu saptanmıştır.

Anova değerleri tablo 14'de görülmektedir. ilköğretim mezunu olan işverenlerin kurumsallaşma sıra faktör algıları $2,1735 \pm 0,68716$ iken lise mezunu olan işverenlerin kurumsallaşma faktör algıları $2,1707 \pm 0,60085$, ön lisans mezunu olan işverenlerin kurumsallaşma ortalama skorları $2,2416 \pm 0,50685$, lisans mezunu olan işverenlerin ortalama skorları $2,3151 \pm 0,52933$, yüksek lisans mezunu olan işverenlerin ortalama skorları $2,3125 \pm 0,54723$ ve doktora mezunu olan işverenlerin ortalama skorları ise $2,0476 \pm 0,08170$ olarak elde edilmiştir. Ortalamalar arası gözlenen matematiksel fark $0,05$ önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($\text{Sig.}=0,032 < 0,05$). Yani, işverenlerin eğitim durumları ile işletmelerindeki kurumsallaşma arasında farklılık oluşmakta ve her işveren eğitim durumu grubundan yöneticilerin işletmelerindeki kurumsallaşma algıları farklı düzeydedir. Yani işverenlerin işletmelerindeki kurumsallaşma ile ilgili düşünceleri, işverenlerin eğitim durumları ile alakalıdır. Bu durumda H_{2c} hipotezi reddedilmiştir. En büyük farklılığın hangi eğitim durumu gurubundan kaynaklı olduğunu anlamak amacıyla yapılan Tukey testi sonuçlarına göre ise, işverenlerin kurumsallaşma ile ilgili düşünceleri doktora eğitimi almış işverenlerde diğer eğitim gruplarına göre daha farklı olduğu saptanmıştır.

D. Medeni Duruma Göre Farklılık

H1d; İşverenlerin işe alım süreci ile ilgili düşünceleri medeni durumlarına göre farklılık gösterir

H2d; İşverenlerin şirketlerindeki kurumsallaşma ile ilgili düşünceleri medeni durumlarına göre farklılık gösterir.

Tablo 16: Medeni Durumuna Göre Tek Değişkenli T-Testi

	Medeni Durum	N	\bar{X}	SS	Önemlilik Testi
İşe Alım Süreci	Evli	210	3,8659	,67081	t= ,571
	Bekar	92	3,8188	,63069	p= ,477
Kurumsallaşma	Medeni Durum	N	\bar{X}	SS	t=,399
	Evli	210	2,2551	,59662	p= ,061
	Bekar	92	2,2267	,49945	

Bağımsız t Testi değerleri tablo 16 'da görülmektedir. Medeni durumu evli olan işverenlerin işe alım süreci ile ilgili düşünce faktör algıları $3,8659 \pm ,67081$ iken medeni durumu bekar olan işverenlerin işe alım süreci ile ilgili faktör algıları $3,8188 \pm ,63069$ olarak elde edilmiştir. Ortalamalar arası gözlenen matematiksel fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (Sig.=0,477>0,05). Yani, işverenlerin medeni durumları ile işverenlerin işe alım süreci ile ilgili düşünceleri arasında farklılık oluşmamakta ve her medeni durum grubundan işverenlerin işe alım süreci algıları orta düzeydedir. Yani işverenlerin işe alım süreci ile ilgili düşünceleri, işverenlerin medeni durumları ile alakalı değildir. Bu durumda H_{1d} hipotezi reddedilmiştir.

Bağımsız t Testi değerleri tablo16 'da görülmektedir. Medeni durumu evli olan işverenlerin işletmelerindeki kurumsallaşma ile ilgili düşünce faktör algıları $2,2551 \pm ,59662$ iken medeni durumu bekar olan işverenlerin işletmelerindeki kurumsallaşma ile ilgili faktör algıları $2,2267 \pm ,49945$ olarak elde edilmiştir. Ortalamalar arası gözlenen matematiksel fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (Sig.=0,061>0,05). Yani, işverenlerin medeni durumları ile işverenlerin işletmelerindeki kurumsallaşma ile ilgili düşünceleri arasında farklılık oluşmamakta ve her medeni durum grubundan işverenlerin kurumsallaşma algıları orta

düzyededir. Yani işverenlerin kurumsallaşma ile ilgili düşünceleri, işverenlerin medeni durumları ile alakalı değildir. Bu durumda H_{2d} hipotezi reddedilmiştir.

E. Medeni Duruma Göre Farklılık

H1e; İşverenlerin işe alım süreci ile ilgili düşünceleri işletmedeki görev sürelerine göre farklılık gösterir

H2e; İşverenlerin şirketlerindeki kurumsallaşma ile ilgili düşünceleri işletmedeki görev sürelerine göre farklılık gösterir

Tablo 17: Görev Süresine Göre Anova Testi

	Görev Süresi	N	\bar{X}	SS	Önemlilik Testi
İşe Alım Süreci	1 yıldan az	9	3,2531	,77535	F=2,311 p=,058
	1 ile 4 yıl arası	90	3,8068	,65809	
	5 ile 8 yıl arası	89	3,9045	,67050	
	9 ile 12 yıl arası	50	3,8611	,59299	
	13 yıl ve üzeri	64	3,9175	,64614	
	Görev Süresi	N	\bar{X}	SS	
Kurumsallaşma	1 yıldan az	9	2,5714	,60187	F=,922 p=,451
	1 ile 4 yıl arası	90	2,2460	,48078	
	5 ile 8 yıl arası	89	2,2456	,60263	
	9 ile 12 yıl arası	50	2,2657	,54989	
	13 yıl ve üzeri	64	2,1875	,63881	

Tablo 18: Görev Sürelerine Göre Varyansların Homojenliği Testi

	Levene İstatistik	df1	df2	Sig.
İşe Alım Süreci	,442	4	297	,778
Kurumsallaşma	2,105	4	297	,080

İşverenlerin varyanslarının homojenlik testine bakıldığı zaman işe alım süreci ile ilgili düşünceleri ile görev süreleri arasındaki farklılık arasındaki homojenlik testi sonucu görülebilir. Bu p değerlerinin 0,05'ten büyük olduğu homojenlik testimizde görülmektedir. İşe alım süreci ($p=0.778>0,05$) olduğundan dolayı varyansların homojen dağıldığını söyleyebiliriz. Varyansların homojen dağılma durumundan sonra farklılık olup olmadığını anlamak için anova tablosuna bakılabilir.

İşverenlerin varyanslarının homojenlik testine bakıldığı zaman işverenlerin kurumsallaşma ile ilgili düşünceleri ile görev süreleri arasındaki farklılık arasındaki homojenlik testi sonucu görülebilir. Bu p değerlerinin 0,05'ten büyük olduğu homojenlik testinde görülmektedir. Kurumsallaşma ($p=0.080>0,05$) olduğundan dolayı varyansların homojen dağıldığı söylenebilir. Varyansların homojen dağılma durumundan sonra farklılık olup olmadığını anlamak için anova tablosuna bakılabilir.

Anova değerleri tablo 18'de görülebilmektedir. 1 yıldan az süredir görev süresi olan işverenlerin işe alım süreci ile ilgili düşünce faktör algıları $3,2531\pm,77535$ iken 1 ile 4 yıl arasında görev süresine sahip işverenlerin işe alım süreci faktör algıları $3,8068\pm,65809$, 5 ile 8 yıl arasında görev süresine sahip işverenlerin ortalama skoru $3,9045\pm,67050$, 9 ile 12 yıl arasında görev süresi olan işverenlerin ortalama skorları $3,8611\pm,59299$ ve 13 yıl ve üzeri süredir görev süresine sahip olan işverenlerin ortalama skorları ise $3,9175\pm,64614$ olarak elde edilmiştir. Ortalamalar arası gözlenen matematiksel fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($\text{Sig.}=0,058>0,05$). Yani, işverenlerin görev süreleri ile işverenlerin işe alım süreci ile ilgili düşünceleri arasında farklılık oluşmamakta ve her görev süresi grubundan yöneticinin işe alım süreci algıları orta düzeydedir. Yani işverenlerin işe alım süreci ile ilgili düşünceleri, işverenlerin görev süreleri ile alakalı değildir. Bu durumda H_{1c} hipotezi reddedilmiştir.

Anova değerleri tablo 18'de görülmektedir. 1 yıldan az süredir görev süresi olan işverenlerin işletmelerindeki kurumsallaşma ile ilgili düşünce faktör algıları $2,5714\pm,60187$ iken 1 ile 4 yıl arasında görev süresine sahip işverenlerin

işletmelerindeki kurumsallaşma faktör algıları $2,2460 \pm 48078$, 5 ile 8 yıl arasında görev süresine sahip işverenlerin ortalama skorları $2,2456 \pm 60263$, 9 ile 12 yıl arasında görev süresi olan işverenlerin ortalama skorları $2,2657 \pm 54989$ ve 13 yıl ve üzeri süredir görev süresine sahip olan işverenlerin ortalama skorları ise $2,1875 \pm 63881$ olarak elde edilmiştir. Ortalamalar arası gözlenen matematiksel fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (Sig.=0,451 >0,05). Yani, işverenlerin görev süreleri ile işverenlerin işletmelerindeki kurumsallaşma ile ilgili düşünceleri arasında farklılık oluşmamakta ve her görev süresi grubundan yöneticilerin işletmelerindeki kurumsallaşma algıları orta düzeydedir. Yani işverenlerin işletmelerindeki kurumsallaşma ile ilgili düşünceleri, yöneticilerin görev süresi ile alakalı değildir. Bu durumda H_{2e} hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 19: Kurumsallaşma ile İşe Alım Süreci Arasındaki Korelasyon Analizi Tablosu

Kurumsallaşma ile İşe Alım Süreci Arasındaki Model Özeti					
Model	R	R²	Düzeltilmiş R²	Standart Hatalar Tahmini	Sig.
1	,486 ^a	,236	,234	,49733	,000

Kurumsallaşma ile İşe Alım Süreci Arasındaki Anova Tablosu					
	Kareler Toplamı	Diferansiyel	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Regresyon	22,945	1	22,945	92,770	,000 ^b
Artan	74,201	300	,247		
Toplam	97,147	301			

Kurumsallaşma ile İşe Alım Süreci Arasındaki Katsayılar						
	Standardize edilememiş		Standardize edilmiş		t	Sig.
	B	Standar Hata	Katsayılar	Beta		
Sabit	3,862	,170			22,695	,000
İşe Alım Süreci	-,420	,044	-,486		-9,632	,000

Tablo 19 'a bakıldığında işverenlerin kurumsallaşma ile ilgili düşünceleri, işe alım süreci düşünceleri arasında tahmin edilen regresyon modeli 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=92,770 Sig.=0,000<0,010). Bu durumda H₇ hipotezi kabul edilmiştir.

$$\mathbf{Kurumsallaşma} = 3,862 + (-,420 \times \text{işe alım süreci})$$

Yukarıda formülize edilmiş durumu açıklarsak kurumsallaşma ile ilgili düşünceler 1 birim arttığında işe alım süreci -0,420 birim artmaktadır ($\beta = -,420$). Kurumsallaşma ile ilgili düşünceler faktörlerin %23,6'sını işe alım süreci ile ilgili düşünceler tarafından açıklanmaktadır ($R^2 = 0,236$).

H1; İşverenlerin işe alım süreci ile ilgili düşüncelerin kurumsallaşma ile ilgili düşüncelere anlamlı bir etkisi vardır.

		İşe Alım Süreci	Kurumsallaşma
İşe Alım Süreci	Pearson Korelasyon	1	-,486**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	302	302
Kurumsallaşma	Pearson Korelasyon	-,486**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	302	302

İşverenlerin işe alım süreci ile ilgili düşünceleri ile kurumsallaşma arasında ki korelasyon analizi ile değerlendirilmesine yönelik bulgular **tablo 19'** da verilmiştir. İşverenlerin işe alım süreci ile kurumsallaşma ile ilgili algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır ($p < 0,01$). İşverenlerin işe alım süreci ile kurumsallaşma algıları arasında negatif yönlü zayıf derecede istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmıştır ($r = -0,102^{**}$). Yani işverenlerin kurumsallaşma sürecinin tamamlandığına ilişkin algıları arttıkça, işe alım sürecine ilişkin düşünceleri olumlu yönde artış göstermektedir.

Tablo 19 Kurumsallaşmanın İşe Alım Sürecine Etkisi Olup Olmadığının Belirlenmesi İçin Yapılan Spearman Momentler Çarpım Korelasyon Katsayısı Sonuçları

		Performans Değerlendirme Ölçeği
İş Tatmini Ölçeği	r	0,102*
	p	0,000

****P<0.01 seviyesinde anlamlı**

Tablo 19 'da kurumsallaşmanın işe alım sürecine etkisi olup olmadığı incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda:

Kurumsallaşma ile işe alım sürecine etkisinin belirlenmesi için parametrik olmayan ilişki testi spearman momentler çarpım korelasyon katsayısı sonuçlarından yararlanılarak kurumsallaşma ölçeği işe alım değerlendirme ölçeği ($r = -0,102^{**}$; $P < 0,01$) arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır. Buna göre, kurumsallaşma seviyesi arttıkça işe alım süreci olumlu yönde etkilenmekte, tam tersi kurumsallaşma azaldıkça işe alım sürecinde meydana gelen pozitif yönlü ilişki azalmaktadır.

3.3. TARTIŞMA

Yapılan çalışmanın sonuçları değerlendirilip literatürde yer alan farklı araştırma Sonuçları ile karşılaştırılma yapıldığında aşağıda bulunan sonuçlara ulaşılmıştır.

(Özbudak, 2014) Çalışmasında kurumsal yönetimin, şirket hissedarlarının, çalışanlarının, yatırımcılarının ve diğer menfaat sahiplerinin haklarının korunmasını ve karlılık oranının artabilmesi ve bir şirketin amaçlarını yerine getirebilmesi için çeşitli önlemler olarak daha uzun süre faaliyet içerisinde olabilmesi amacıyla oluşan bir yönetim şekli barındırdığını tespit etmek amacı ile incelemiştir. Bu amaçla yapılan çalışmada Türkiye'den 17 şirket incelenmiştir. Bu şirketlerin çoğunluğu kurumsal yönetim skoru bakımından en geride bulunan 100 şirket içerisindedir. Kurumsal yönetim skoru düşük 25 şirket arasında Türk şirketlerinden Doğan Yayın Holding ile Vestel bulunmaktadır. Örnekleme piyasalarda en büyük 100 şirket arasında Turkcell ve İşbankası bulunmaktadır. Yapılan araştırmalar incelendiğinde, kurumsal yönetim anlayışının kültürel faktörlerden etkilendiği görülmektedir. Uygulanan kitle ve kullanılan yöntem bakımından çalışma ile farklılık gösterebilir, sonuç yapılan çalışma ile örtüşmektedir.

(Yiğitcan,2014) Bu çalışmada, ülkemizde kâr amacı ile kurulan işletmelerin kurumsallaşma bakımından iç kontrol sistemini ve bunun şirket için önemi araştırılırken, kurumsallaşma aşaması içerisinde olan aile işletmeleri ve bu işletmelerde bulunan iç kontrol faktörleri ile uygulama süreci arasındaki ilişki tartışılmıştır. Araştırma için kara yolu taşımacılığı alanında faaliyet gösteren bir aile şirketi örneklem olarak seçilmiştir. Bu çalışmada işletmelerin kurumsallaşma süreci tamamlandıkça şeffaflaşp refah ve kalite seviyesinin artacağı böylece işletmelerin devamlılık süresinin uzayacağı varsayılmıştır. Bunun tersi olarak kurumsallaşma sürecine geçemeyen şirketlerde şeffaflığın sağlanamayacağı dolayısıyla şirketin büyüme ve daha kapsamlı projelere geçemeyeceği için ömürlerinin uzun olamayacağı varsayılmaktadır. Bu sonuçlar incelendiğinde yapılan çalışma ile örtüşmektedir.

(Karaçınar, 2014) Bu çalışma, Malatya ilinde faaliyet gösteren iplik işletmelerinde çalışan iş görenlere uygulanmıştır. Yapılan araştırma ile İşletmelerde kurumsallaşmanın işgören performansına olan etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Bunun için öncelikle kurumsallaşma ve performans kavramları teorik olarak araştırılmıştır. Çalışma üç bölümden oluşmuş, birinci bölümde kurumsallaşma, ikinci bölümünde performans kavramları teorik olarak ele alınmıştır. Üçüncü bölümde kurumsallaşmanın işgören performansına etkisini incelemek amacıyla bir uygulama yapılmıştır. Yapılan araştırmanın sonuçlarına göre kurumsallaşma sürecine bağlı olarak işgören performansını artırmak isteyen tekstil işletmeleri için çeşitli öneriler geliştirilmiştir. İşletmelerde koordinasyonun seviyesinin artırılmasının anlaşmazlıkların çözülerek, yapılacak işlerin kontrolünün sağlanmasına fayda sağlayacağı görülmüştür. Bunun için; işletmelerin eylemlerini, standart ve sistematik prosedürler ile belirlemeleri ve yapılarını buna göre düzenleyerek yönetsel süreçlerin tamamını yazılı hale getirmeleri gerektiğini göstermiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda kurumsallaşmanın çalışan performansına etkisi ile işe alım sürecine etkisi aynı olumlu sonuçları işaret ettiği için çalışma sonuçları birbirini doğrulamaktadır.

(Özkara, Kurumsallaşma Teorisinde Örgütsel Değişim Sorunu, 2000) Makalesinde kurumsallaşmanın örgütlerin çevresel değişimlere uyum sağlayabilmek amacıyla oluşturulmuş bir olgu olduğuna ilişkin bir teori sunmuştur. Çevresel faktörler, rakipler, pazar, tedarikçiler ve teknolojik değişimler olarak belirtilmiştir. Kurumsallaşma teorisi yönünden değerlendirdiğinde örgütsel değişim noktasında en önemli sorunun katı şekilde yapılanmış örgütler için çevresel faktörlerde meydana gelen köklü bir değişiklik olduğundan yaşandığı görülmüştür. Çünkü bu durumlarda, örgütlerin değişime kapalı yapılarını tamamen geliştirmek zorunda kaldıkları analiz edilmiştir. Yapılan araştırma göstermektedir ki; değişim gerektiğinde örgüt içinde katı bir dirençle karşılaşıldığında değişim yapılamamakta ve örgütler çevresel faktörlerin beklentilerine karşılık veremedikleri için meşrutiyetlerini kaybetmekle karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu sonuçlar kurumsallaşmanın şirketlerin sürdürülebilirliği üzerindeki etkisini vurgulaması açısından yapılan çalışma ile örtüşmektedir.

(Güleş, Günümüz İşletmelerinde Değişim Yönetimi: Yöntemler ve Uygulanabilirliği, 2000) Makalesinde, günümüzde var olan rekabet ortamında işletmelerin başarı gösterebilmesinin sürekli gelişen ve değişen çevresel değişimlere uyum sağlamalarına bağlı olduğunun belirlenmesini amaçlamıştır. Bu durum, işletmelerin değişim yönetimi konusunu gündeme getirmiştir. Çalışmanın ana amacını, işletmelerin değişimi nasıl yönettiklerini incelemek, yöneticilere bu hususta dikkat etmeleri gereken konularda önerilerde bulunmak oluşturmaktadır. Yapılan araştırmada yöneticilerin örgütlerinin rekabet gücünü artırmak için doğru kuramsal modelleri uygulamazlarsa yüksek ihtimalle örgüte zarar verecekleri açıklanmıştır. Bu nedenle yöneticilerin örgütsel deneyimlerini oluşturan teorilerin daha iyi anlayabilecekleri ve böylece örgütsel değişimi doğru şekilde yönetebilmeleri amacıyla, değişim yönetimi ve örgüt teorisi konulu güncel ve bilimsel yaklaşımların bazıları bu makalede incelenmiştir. Sonuçlar yapılan araştırma ile paralellik göstermektedir.

(Apaydın, Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması, 2009) Makalesinde küreselleşmenin artması ile rekabetin sadece iç pazarda değil uluslararası alandada yaşandığı üzerinde durmuştur. Artan rekabet ortamına işletmelerin rekabet ortamına ayak uydurabilmeleri için yönetim alışkanlıklarını ne şekilde değiştirmeleri gerektiği incelenmiştir. Bu çalışmanın kurumsal teorisi işletmelerin çevresel faktörler tarafından uygulanan baskılara cevap verebilmeleri noktasında yapacakları uygulamalardır. Çünkü varlıklarını sürdürebilmeleri ve rekabet ortamına uyum sağlayabilmeleri için değişimlere ayak uydurabilmeleri işletmeler için son derece önemli olduğu görülmüştür. Araştırmada öncelikli olarak çevresel faktörlerin beklentilerini anlaşılabilirliği ve doğru yorumlanabilirliği üzerinde durulmuştur. Bu beklentilere cevap verebilmek için işletmelerin nasıl profesyonelleşeceği analiz edilmiştir. Bu çalışma ile, İşletmelerin kurumsallaşarak denge kazandığı, çevreye uyum gösterebildiği ve kaynaklarını artırarak güçlendiği görülmüştür. Bu sonuçlar yapılan çalışma ile örtüşmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

İşe alım süreci, İnsan kaynağı gereksiniminin belirlenmesi, işe alım yönteminin uygulanması, ihtiyaca uygun personellerin seçilmesi, kurum kültürünün aktarılması, oryantasyonun ve koordinasyonun sağlanması, süreç sonunda performans değerlendirmesinin yapılması ile yönetim ve organizasyon süreçlerinin tümünü kapsamaktadır.

Günümüzde yaşanan hızlı değişim ve gelişim çok büyük bir rekabet ortamı yaratmaktadır. İşletmelerin bu rekabet ortamında varlıklarını devam ettirebilmeleri ve gelişerek daha büyümeleri için rekabet üstünlüğü sağlamaları gerekmektedir. Bu bağlamda İşletmelerin sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü kazanabilmeleri için insan kaynağının en önemli kaynak olduğunda kabul etmek gerekmektedir. Bir işletmenin sahip olduğu fiziki imkanları ne seviyede iyi olursa olsun, bu fiziki imkanları en yüksek verim noktasında kullanabilecek insan kaynağı bulunmuyorsa işletmelerin hedefledikleri verime ulaşabilmeleri mümkün değildir. Bununla beraber; teknolojik gelişmeler ile küreselleşmede işletmelerin hayatta kalmaları noktasında büyük bir engel olarak önlerine çıkmaktadır. Bu durumda İşletmelerin yönetim felsefelerini; sektörel gelişimleri takip ederek yoğun rekabet ve küreselleşmenin olumsuzluklarını önüne geçebilecek stratejiler geliştirerek yenilemeleri gerekmektedir. İşletmelerin en temel amacı olan sürdürülebilirlik mücadeleleri rekabet şartlarının artması sebebiyle başarılması daha da zor bir unsur haline gelmektedir. Bu sebeple araştırmanın ilk bölümünde Kurumsallaşmanın bir işletme için en üst yönetim kademesinden itibaren en an altta görev yapan işgörenlere kadar bütün bir işletmeyi kapsamaması gerektiği incelenmiştir. Daha sonra günümüzde yaşanan teknolojik değişimler ile işletmelerin hayatlarını sürdürmelerini oldukça zor bir durum haline geldiğine değinilmiştir.

İşletmeler mevcut yönetim stratejilerini yaşanan gelişmeler doğrultusunda düzenleyerek artan rekabet ve küreselleşmenin getireceği olumsuzlukları engelleyebilecek güç kazanmak zorundadırlar. İşletmelerin kaçınılmaz amacı olan sürdürülebilirlik ve hayatta kalma zorunluluğu rekabet koşullarının her geçen gün

dahada artması sebebiyle başarılması imkânsız görünen bir hal almaktadır. Geleneksel işletme düzeninde ve sadece yerelde hizmet vermekte olan işletmeler rakiplerini tanıma fırsatına sahipken içinde bulunduğumuz dönemde uluslararası büyük işletmeler ve birbirlerini tanıma şansı mümkün olmayan rakip firmalar aynı pazarda var olma mücadelesi vermektedir. Özellikle ülkemizde ve genel olarak Dünya'danın çeşitli ülkelerinde işletmelerin büyük bir bölümünün aile işletmesi olması ve geçmişten kalma stratejilerle yönetiliyor olması işletmelerin devamlılığını daha da fazla önemli bir hale getirmektedir. Hem aile işletmeleri hemde kurumsallaşma süreçlerinin tamamlayamamış işletmelerin tamamı geleneksel yönetim stratejilerini bırakıp vazgeçip gelişen düzene ayak uydurabilecek yeni yönetim stratejileri geliştirmek zorunluluğu içindedir.

Ayrıca geleneksel işletme anlayışı işletmeleri rakipleri karşısında güçsüz hale getirmektedir. Koşullara uyum gösterebilmenin en önemli adımlarından biri yönetim biçimini yenileyerek kurumsallaşmaktır. Kurumsallaşma işletmelere geleneksel anlayışlarından vazgeçerek, küresel rekabet koşullarına da uyum gösterecek yeni yönetim biçimleri geliştirme imkanı verecektir. Dolayısıyla; İşe alım süreci de kurumsallaşmak isteyen işletmelerde değişim gösterecektir.

Çünkü yöneticiler üretim faktörlerinin emek, sermaye, bilgi gibi tamamını örgütün amaçları doğrultusunda etkin ve verimli bir şekilde kullanan ve bu faaliyetleri yöneten kişilerdir. Bu bağlamda örgütlerin kurumsallaşma sürecinde önlerine çıkan engelleri aşmalarında ve sorunlarını çözebilmelerinde yönetim basamaklarındaki tüm yöneticilerin kurumsallaşma yeteneklerinin geliştirmiş olmaları çok önemlidir. Stratejik yönetim bu yönetim şekillerinden birisidir. Stratejik yönetim; kurumsallaşma aşamasında işletmelere yön gösterici olabilecek ve kurumsallaşmanın ilk adımı olan yönetim sistemlerinin sistematik bir oluşumun içine dahil edilmesini kolaylaştıracak bir alternatif olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yönetimin değişimini işletme ile uyumlu stratejiler belirlenmesi takip etmektedir. Yönetim stratejileri belirlenirken bu stratejiyle uyumlu şekilde

organizasyon şemasında güncellemeler yapılmalı ve işletme için gerekli sayıda aranan yetkinliklere sahip personeller bulundurulmalıdır. Kurumsallaşma olgusu yönetim tarafından benimsenip tam anlamıyla uygulanmaya başlandıkça şirketlerde kurumsallaşma düzeyi artmaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin çalışmaları planlama ile başlayarak ve personel seçimi ve nihayetinde personelin istihdamı ile son bulur. Personel seçme aşaması ise personel gerekliliğinin meydana gelmesi ile başlar işe yerleştirmesi ile son bulur. İç ve dış çevre analizleri personel seçim aşamasında önemli bir yol göstericidir. Yapılan analiz neticesinde bir planlama oluşturulur. Dolayısıyla personel seçimi ve personel yerleştirme süreci de yapılan planlara uygun şekilde yürütülür. Bu planlamanın en başında olası personel gereksiniminin önceden tahmin edilip gerekli tedbirlerin alınması gerekir. Ama zaman zaman olağanüstü (işletme içi ve dışı) nedenlerle bir pozisyon açığı gerçekleşip işe alım ihtiyacı doğabilir. Böyle durumlarda pozisyonun gerektirdiği yetkinliklere sahip bir personelin araştırılması ve belirlenmesi sürecinde zaman etkeni daha da önem kazanır. Özellikle bu pozisyon işletmenin önemli noktalarından biriy ya da üst düzey yönetim kademesinde bir pozisyon için personel alımı yapılacaksa bu önem daha da artar. İşe alma sürecinin başında o adayla ilgili tek bilgi teslim ettiği başvuru formunda yazan bilgilerdir. Adayın eski işinde yaptıklarının bize gelecekteki çalışmaları hakkında da bilgi vereceği öngörülmektedir. İş görüşmelerinde süreci doğru yönetmek ve işletme için doğru personeli seçmek için planlı ve kontrollü bir strateji gerektirmektedir. Görüşmenin başarılı geçmesinde görüşmecinin payı büyüktür.

Bu amaçla adayla yapılan görüşmelerin başarılı şekilde sürdürülebilmesi için işletmenin doğru personelleri bulabilmiş olması gerekmektedir. Çünkü bu görüşmeler sırasında hem adayın başvuru formunda yazmış olduğu bilgiler teyit edilir hemde formda yazan bilgilerden daha detaylı bilgiler elde edilir. Görüşme esnasında adayın işe uygun olup olmadığını ölçmek amacıyla öncelikle doğru soruları sormak gerekmektedir. Bu sebeple kişinin alım amacına uygun nitelikte sorular mümkünse profesyonel görüşmeciler tarafından sorulmalıdır. Burda amaç mevcut pozisyon için en

uygun özelliklere sahip adayın belirlenmesi olduğundan görüşme sırasında elde edilecek bilgileri destekleyecek özellikte somut verilere de ihtiyaç vardır. Personel seçim sürecinde başlıca hedefi, seçimi yapılan personelin iş ile uyumunu sağlayabilmektir. Bunun için önce personel alımı yapılacak işin gerektirdiği tüm nitelik ve yetkinliklerin detaylı olarak belirlenmesi gerekir. Bu yetkinliklerin belirlenmesinde, görev tanımlarından yola çıkılabilir. Mevcut çalışanlar içerisinde başarılı olanların işi yaparken dikkat ettikleri özellikler gözlemlenerek başarılı çalışanın özelliklerini yol gösterici olarak kullanarak da yetkinlikler belirlenebilir. Bundan sonraki aşama işe alım sürecinin bu yetkinlikler üzerine devam etmesidir. Yani verilecek ilanda, yapılacak görüşmelerde bu yetkinliklerden yola çıkılmalıdır. Alınan personelin gözlemlenmesi ve deneme süresi sonucunda yapılacak değerlendirme sonuçları seçim işleminin başarılı olup olmadığını gösterecektir. Eğer işe alımı gerçekleşen personel başarılı olamıyor ise başarısız bir seçim yapıldığını söylemek mümkün olabilir. Bunun için; seçim süreci ile bu süre kapsamında kullanılan tüm değerlendirme yöntemlerinin doğru belirlenmiş olması gerekir. Güvenilirliği ve geçerliliği olmayan tekniklerin kullanılmış olması işletme için gereksiz maliyet yüküne, personel adayı içinde zaman kaybına sebep olacaktır. Doğru tekniklerle, yapılmış personel seçimi başarılı olacağından firmalara katma değeride bu doğrultuda yüksek olacaktır. Bu sebeple, görüşmenin doğru yönlendirilmesi, personel alımı yapılacak pozisyon için gerekli yetkinliklerin önceden belirlenmiş olması ve bu niteliklere uyum gösteren adayların seçilmesi çok önemlidir.

Kurumsallaşma sürecine giren şirketler değişmek durumundadır. Bu değişim, yönetim kademesinden, şirketin iş yapma şekline kadar her alanda kendini göstermektedir. Dolayısıyla bu değişimden insan kaynaklarıda etkilenmektedir. Örgütlerin hedeflerini gerçekleştirmelerinde insan kaynakları yönetiminin etkin olması çok önem arz etmektedir. Şirketin oluşturacağı, ortak değerler, kurum kültürü şirket vizyon ve misyonunun oluşmasında çok etkili olmaktadır. Kurumsallaşma sürecinde personel yönetimi kavramı insan kaynakları kavramına dönüşmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin tüm aşamalarıda bu sürecin ilerlemesiyle doğru orantılı olarak değişim göstermektedir.

Çalışmada, Konya sanayinde faaliyet gösteren firmaların işveren ve üt düzey yöneticileri ile kurumsallaşmanın işe alım sürecine etkisini çeşitli başlıklar altında sınıflandırarak incelenmiştir. Çalışma nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniği kullanılarak ve araştırmanın uygulama bölümünde, demografik özelliklerin belirlenmesi için 4 soru, işe alım sürecine ilişkin 18 soru ile, kurumsallaşma sseviyelerini belirlemek için 7 sorudan oluşan toplamda 31 sorudan oluşan bu anket çalışması 300 katılımcıya uygulanmıştır.

Araştırmanın sonuçları incelendiğinde; kurumsallaşma sürecini tamamlamış şirketleri ile sürece henüz başlamış olan şirketleri arasında işe alım yöntemlerinde ve işe alım sürecine bakış açısında farklılıklar gözlemlenmektedir. Yine kurumsallaşma aşamasını tamamlamış şirketlerde insan kaynağına verilen önem seviyesinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu şirketlerde, yapılan işe alımın daha doğru sonuçlandığı görülmektedir.

Yine araştırma sonuçları incelendiğinde; şirketlerin kurumsallaşmış olup olmadıklarını belirlemede etkili olan faktörlerden biri işe alım yöntemleri olmuştur. Sürecin hangi seviyesinde bulunduğu noktasında; işe alımın kimin tarafından yapıldığı, personel seçiminin hangi kriterler üzerinden yapıldığı, yöneticiler ile şirket sahiplerinin haklarını eşit olup olmadığı önemli değişkenler olmuştur. Sonuç olarak; şirketler ülke ekonomilerini ayakta tutan yapı taşlarıdır. Şirketlerin varlıklarının sürdürülebilirliği bu derece önemli iken gelişip, büyüyerek devamlılıklarını korumaları adına yapmaları gereken işlemler arasında ilk sırada kurumsal bir yapıya kavuşmaları gerekliliği bulunmaktadır.

Araştırmanın sonucunda ortaya konulabilecek öneriler aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Kurumsallaşma tüm işletmeler için sorunların çözümünde kullanabilecek sistemli bir yönetim şeklini içermektedir.
- Bunun için ilk adım yönetim tarzının düzenlenmesi ve yenilenmesidir. Kurumsallaşma süreci, bir işletmenin en üst yönetim kademesinden en alt kademesinde görev yapan personeline kadar tüm işletme yapısını içeren bir sistem değişimidir.
- Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre; kurumsallaşma en çok işletmenin lider ve yöneticilerini etkilemektedir.
- İşletmeler açısından, İnsan kaynaklarının önemi her gün gün daha doğru anlaşılmaktadır.
- İnsan kaynakları uygulamalarında yapılacak değişimler kurumlara rekabet üstünlüğü sağlayacaktır.
- Bu doğrultuda rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen şirketler tüm değişim ve yeniliklere açık olmalı ve insan kaynakları düzeyinde uygulanacak tüm kurumsallaşma adımlarını takip etmelidir.
- İşe alım insan kaynakları departmanını kapsadığı için, insan kaynakları uzmanları işe alım konusunda eğitimi almalı ve bu konuda uzmanlaştırılmalıdır.
- Özellikle büyük ölçekli ve uluslararası ortamda faaliyet göstermek isteyen kurumlar işe alım aşamasından tüm faaliyetlerin sürdürülmesini kurumsallaşma adımları içerisinde yapmalıdırlar.
- İnsan kaynakları nitelikli personeli işe almak için personel gereksinimi duyulan departmanları ve iş için gerekli yetkinlikleri belirlemelidir.
- İnsan kaynakları uzmanlarının doğru personel alım sürecini yönetebilecek yetkinliklere sahip olmaları gerekmektedir.
- İnsan kaynakları personeli işe alımda gerekli olan tüm süreçleri doğru yönetmeli ve bu alanda kendilerini geliştirmelidir.

- İnsan kaynakları işe alım sırasında işe en iyi olan adayın alınmasını değil en uygun olan adayın alınmasının doğru olacağı anlayışını benimsemeliler.
- Dış kaynaklar yoluyla işe alım yöntemi haricinde iç kaynaklardan eleman yetiştirerek işe yerleştirme yapmanın verimli olabileceği hususu göz önünde tutulmalıdır.
- İnsan kaynakları departmanının işe alımda uygulayacağı yöntemin hem işe hem iş yerine uygun bir şekilde tespit edilmesi gerekmektedir.
- Çalışan verimliliğini artırmak için iş planlaması ile birlikte çalışanların görüşlerine, kişisel yetkinliklerinin eğitimle artırılmasına önem verilmelidir.
- Çalışan motivasyonun ve aidiyet duygusunun artırılması amacıyla insan kaynakları departmanının gerekli metotlarını bilmesi ve bunları uygulaması gerekmektedir.
- İşe alım sırasında iş için gerekli olan kabiliyetlere sahip olmak ve uygun işe alım yöntemlerini uygulamak için insan kaynakları çalışanlarının işe alım sırasında işe alım uygulamaları hakkında yeterli bilgiye sahip olmaları ve bu uygulamalarda meydana gelen değişimleri takip etmeleri gerekmektedir.
- İnsan kaynakları uzmanlarının, çalışanlar işe alındıktan sonra gelişimlerini görmeleri için personelin çalışmalarının takibine ve çalışan görüşlerine daha fazla önem vermeleri gerekmektedir.
- Doğru personelin işe alınmasının, yanlış personelin işe alınmasının kuruma vereceği zararın önüne geçeceği bilinmelidir.
- Kurum içinde çalışanlar içerisinde gerekli gelişim ve yetkinliklere sahip olanların yükselmelerine olanak verilmesi aidiyet duygusu yüksek, gelişime açık çalışanların artmasını sağlayacaktır.
- Sonuç olarak; kurumsallaşma sürecini tamamlayarak marka değeri kazanan işletmelerin pazardaki dalgalanmalardan daha az etkilendiklerini ve insan gücünü daha etkin kullanabilme olanağı bulduklarını ifade etmek doğru olacaktır.

KAYNAKÇA

- Acar, Cevat, (2009). İnsan kaynakları yönetimi. İstanbul: Beta Yayınları.
- Adnan, Kalkan, Özlem, Bozkurt, Ömer, Oktar, Merve Türk (2013). Aile işletmelerinde Yöneticilerin Demografik Özellikleri ve Yönetim Fonksiyonları ile İlgili Karşılaştıkları Sorunlar Üzerine Bir Araştırma Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, 6(11), Summer, (127-144).
- Ak, Bihder, Güngör (2010). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İşletme Başarısına Olan Etkileri: Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Örneği. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Akat, İlder ve Atılgan, Turan (1992). Sanayi İşletmelerinde Kurumlaşma ve Şirket Kültürü Ankara.
- Alayoğlu, Nihat, (2006), Aile İşletmelerinin Stratejik Yönetim ve İşletme Felsefelerine Göre Stratejik Yaklaşım Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, 2. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.
- Aldemir, Ceyhan (1998). Personel Yönetimi Ankara: Ümit Yayınları.
- Apaydın, Fahri, (2009). Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması, Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi.
- Argon, Türkan. ve Eren, Altay . 2004. İnsan kaynakları yönetimi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Arslan, Yahya (2006). Kurumsallaşma ve Örgütsel Güven İlişkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.79-100

- Ataman, Göksel (2009). İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar
İstanbul: Türkmen Yayınları
- Atila, Emre, (2007). Türkiye'deki Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, Görünürde
Kurumsallık Üzerine Bir Araştırma Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik
üniversitesi, İstanbul.
- Aydın, Ahmet, Hamdi (2007). Yönetim Fonksiyonları Yönetim ve Organizasyon
Ankara: Nobel Yayınları
- Barutçugil, İsmet, (2004). Stratejik insan kaynakları yönetimi İstanbul: Kariyer
Yayınları.
- Bayer, Ertuğrul (2003). Kurumsallaşma Yönelimli Entelektüel Sermayenin
Etkinleştirilmesinde Liderin Stratejik Rolü. Yayınlanmamış Doktora Tezi,
Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta. s.56-59.
- Bayraktaroğlu, Serkan. (2008). İnsan kaynakları yönetimi. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Bilgin, Nuri (2014). Sosyal Bilimlerde İçerik Analizi: Teknikler ve Örnek Çalışmalar.
Ankara: Siyasal Kitabevi Yayınları.
- Bingöl, Dursun (2016). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Beta Yayınları.
- Bolat, Tamer ve Seymen Oya Aytemiz, (2014). Yönetim ve Örgüt Düşüncesinde
Kurumsalcılık, Yeni Kurumsalcılık ve Kurumsal Eşbiçimlilik, Fırat Üniversitesi
Sosyal Bilimler Dergisi.
- Büte, Mustafa (2008). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Yaşadığı
Sorunları, III. Aile İşletmeleri Kongresi Bildirileri İstanbul: İstanbul Kültür
Üniversitesi Yayınları.
- Can, Halil, Kavuncubaşı, Şahin ve Yıldırım, Selami (2009). Kamu ve özel kesimde
insan kaynakları yönetimi (Cilt 8). Siyasal Kitabevi Yayınları.

- Ceylan, Adnan, Ulutürk, Yıldırım, Hüseyin (2006). Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler, İstanbul: Doğu Üniversitesi Dergisi.
- Coşkun, Gül, Vural, Akıncı, Beril (2007) Örgüt Kültürü, İstanbul: Nobel Akademik Yayınları.
- Çığ, Gökhan, (1993). İşgören Seçim Sisteminde Mülakatların Önemi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çift yıldız, Kemal, vd, (2017). İşletmelerde insan kaynağı seçim süreci ve bir uygulama araştırması. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi.
- Demirkan, Mahmut (2000). İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş. Adapazarı: Sakarya Yayınları.
- Dinç, Engin ve Karakaya Aykut (2014). Muhasebe Bilgi sistemi ve Kurumsallaşma Düzeyi Arasındaki İlişki'ye Yönelik Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi, İİBF, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi 18-22.
- Dolgun, Uğur (2010). İnsan kaynakları yönetimi. Bursa: Ekin Kitabevi Yayınları.
- Dönmez, Nihal (2009). Aile şirketlerinde Kurumsallaşma ve Yönetimin Devri Uşak OSB'nde Örnek Uygulama Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Eren, Erol, (2017). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ertürk, Mümin, (2018). İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları.
- Ege, İlhan, (2008). Aile İşletmelerinde Etik ve Kültürel Değerlerin Kurumsal Yönetişimin Gelişmesindeki yeri ve Kayseri Hacılarıyla İşadamları Üzerine Bir Uygulama: 3. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Fındıkçı, İlhami (2009). İnsan kaynakları yönetimi. (Cilt 5). İstanbul: Alfa Yayınları.

- Genç, Nurullah (2012). Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Greening and Gray, (1994). 469 ve Koberg, (1987). 798.
- Grewal and Dharwadkar, (2002): 82 ve Lawrence et al, (2001). 628 (14) ve Hoffman, (1999). 351ve Keats and Hitt, (1988). 572.
- Gürol, Yonca (2011). Örgütlerde Kurumsallaşmanın Temelleri İstanbul: Beta Yayınları.
- Güleş, H. K. ve Thomas F. Burgess (2000). Günümüz İşletmelerinde Değişim Yönetimi: Yöntemler ve Uygulanabilirliği, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.14, S.1, Erzurum.
- Gürbüz, Gülruh, Özışık (2002). Personel Araştırmaları ve İşgören Seçme Süreci, İstanbul: Literatür Yayınları.
- Güney, Semra, (2008), Aile İşletmelerinde Güncel Konu ve Sorunlar, Siyasal Kitabevi: Ankara,
- <http://www.cumhuriyet.edu.tr/edergi/makale/02.02.2009>.
- <http://www.fortuneturkey.com/calisan-ne-bekler-isveren-ne-vaat-eder>.
- <http://www.kariyer.net/kariyer-rehberi/isveren-beklentileri/>.
- İçerli, Leyla, (2009). Örgüt Yapısı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Kalkan, Veli Denizhan (2004), Aile İşletmelerinde Performansı Güçlendirici Bir Faktör Olarak Süreklilik Yönetimi: Bilgi ve İşletme Sürekliliği 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları: İstanbul.
- Karasar, Niyazi (2005). Bilimsel Araştırma Yöntemi, Ankara, Nobel Yayınevi.

- Karabulut, Kaan (2008). Kurumsallaşmada İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü ve Bir Örnek Olay Çalışması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Karavardar, Gülşah (2011). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Yetki Devri ve Belirsizliğe Tolerans, Sosyal Bilimler Dergisi, 1(1),159- 162.
- Karaçınar, Hanifi (2014). İşletmelerde Kurumsallaşmanın İşgören Performansı Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Malatya.
- Karpuzoğlu, Ebru (2001). Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma İstanbul: Hayat Yayınları.
- Kıran, Cihan (2007). Aile şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu ve İstanbul İOSB'deki Aile Şirketleri Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı, İzmir.
- Kızıloğlu, Sıddıka, Deniz (2011). İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alım Yöntemleri: yüksek lisans tezi, Bahçeşehir üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, istanbul.
- Kimberly, (1979). ve D'anno Et Al, (2000). ve Grewal And Dharwadkar (2002). 82 Ve Kostova (1999). The Ensuring Sustainability With The Realization Of Institutionalization At Family-Owned Businesses 308- 679.
- Koçel, Tamer (2018). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım Yayınları.
- Koçer, Sevim, (2016). Yönetim Stratejileri, Umuttepe Yayınları.
- Kütahneçioğlu, Nihan (2009) Örgütsel Çevrenin Yönetimsel Kararlara Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir. s.47-48.
- Latif Hasan, ve Uçkun Gazi (2004). Mülakat – Avantajlı Stratejiler (Cilt 1). İstanbul: Rota Yayınları.

- Mathis and Jackson (1991). *Personnel/Human Resource Management*, West Publishing Company, St. Paul
- Megginson, William (1981). *Personal management: a human resources approach*. ed., Irwm-Dorsey Limited Georgetown.
- Megginson, Leon (1981). *Personnel Management: A Human Resources Approach*, Irwin-Dorsey Limited Georgetown, Ontario, USA.
- Odabaşı, Salih, (2008). *Kariyer Yönetimi*, İstanbul: Kumsaati Yayınları.
- Özakman, Yalçın, (1995). İnsan Kaynakları Yönetimi ve Bir Model Önerisi. *Yönetim Dergisi*, 79-100
- Özdemir, Yasemin (2017). *İşe Alım*, İstanbul: Seçkin Yayınları.
- Özkara, Belkıs (2000). Kurumsallaşma Teorisinde Örgütsel Değişim Sorunu, Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi, 2(1), 1-17.
- Özgen, Ebru (2007). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı ve Çalışan Memnuniyetine Etkisi, Dicle Üniversitesi, Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, (8) 1-6.
- Özbudak, Atilla (2014) *İşletmelerde Kurumsal Yönetim ve Türkiye Örneği Yüksek Lisans Tezi İşletme Ana Bilim Dalı Muhasebe ve Denetim Programı*, İstanbul.
- Öztürk, Yüksel, Kılıç, Gonca (2009). *Kariyer Yönetimi: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama*. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*.
- Saraç, Özden, Ece (2016) *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgüt Performansı Üzerindeki Etkisinde İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri Kullanımının Rolü Üzerine Araştırma Yüksek Lisans Tezi*: Ankara
- Sabuncuoğlu, Zeyyat (2008). *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Scott, W., Richard, (1987). *The Adolescence Of Institutional Theory*, *Administrative Science Quarterly*.

- Selznick, P., (1948). Foundations of The Theory of Organization. American Sociological Review.
- Şahin, Baki (2014). Bilimsel Araştırma Yöntemleri Ankara: Anı Yayınları.
- Şahman, İlkem, Tengilimoğlu, Dilaver, Işık, Oğuz. (2008). Özel Hastanelerde Yönetimin Profesyoneleşmesinin, Kurumsallaşma Süreci Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Alan Çalışması. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.
- Şengün, Halil, İbrahim (2011). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Malatya.
- Taşkır, H. & Şimşek, T. B. (2008). Ayvalık ve Yöresinde Yaşam Biçimi Olan Zeytin Üreticiliğinin Kurumsallaşma Süreçleri Getirisi Olarak Zeytinciliğin Markalaşması ve Örnek Uygulamaları. 3. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi, s. 203-211.
- Telman, Nursel, Türetgen, İlknur (2004). Eleman Seçimi ,İstanbul: Epsilon Yayınları.
- Tütüncü, Arzu (2015). İnsan Kaynaklarında İşe Alımlar ve Yetkinlik Bazlı Mülakatın Buna Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Türk Dil Kurumu, (2011). Türkçe Sözlük (11.Baskı). TDK Yayınları, Ankara.
- Uyargil, Cavide vd. (2009). İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta Basım Yayınları.
- Uzunçarşılı, Ülkü, Narin, Erhan (2018) Örgütsel ve Bireysel Mükemmellik, İstanbul: Çağlayan Yayınları.

- Uzunçarşılı, Ülkü, Rifat, Kamaşak, Canan, Çetin, Şebnem, Balcı, Füsün, Bulutlar, Ayda, Soydaş, Murat, Yücelen, (2007) İşgücündeki Farklılıkların Yönetimi, İstanbul: Beta Yayınları
- Ülsever Cüneyt, (2003). XXI. Yüzyılda İnsan Yönetimi, Üretimin Yeni Kaynağı İnsana Yeni Bir Bakış, İstanbul.
- Varıcı, İdris (2007). Muhasebe Bilgi Sisteminin Kurumsallaşma Üzerine Etkisi: Orta ve Doğu Karadenizdeki KOBİ'ler Üzerine Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Trabzon.
- Yalçın, Selçuk, (2002). Personel yönetimi. İstanbul: Beta Basım Yayınları.
- Yarar, Onur (2008). Kurumsallaşma ve Markalaşma, İstanbul İlindeki Özel Hastaneler Üzerinde Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yazlak, Özgül (2009). Sağlık Kurumlarında Yönetim İşlevleri Bağlamında Kurumsallaşma Sürecinin İncelenmesi: Kütahya İl Sağlık Müdürlüğü Uygulaması. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Yılmaz, Sönmez (2018). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Stratejileri Ankara: Az Yayınları.
- Yiğitcan, Mehmet (2014) İşletmelerde Kurumsallaşma Süreci ve İç Kontrol Sisteminin Etkinliği, Yüksek Lisans Tezi İşletme Anabilim Dalı İşletme Programı, İstanbul.
- Yolaç, Sema, Doğan, Ebru, (2011), Küreselleşme Sürecinde Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Dergisi, 83-110 İstanbul.
- Yüksel, Öznur (2007). İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Gazi Yayınları.

EKLER

ANKET FORMU

Ek-1. Demografik Bilgiler

Sayın Katılımcı,

Bu anket çalışması, Konya Karatay Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalında yaptığım yüksek lisans tezimin uygulama aşamasıdır. Anket formu kurumsallaşmanın işe alım sürecine etkilerini ölçmek için hazırlanmıştır.

Ankete vereceğiniz yanıtlar araştırmanın amacı dışında kesinlikle kullanılmayacak, yalnızca araştırmacı tarafından değerlendirilecektir.

Lütfen görüşünüzü, sizin için en uygun olan kutucuğa (✓) işaretini koyarak belirtiniz.

Değerli zamanınızı ayırdığınız ve sorulara verdiğiniz içten cevaplar için teşekkür ederim.

1. Cinsiyet:	2. Yaş:	3. Eğitim Durumu:	4. Medeni Durum:
<input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek	<input type="checkbox"/> 26 - 35 arası <input type="checkbox"/> 36 - 45 arası <input type="checkbox"/> 46 - 55 arası <input type="checkbox"/> 56 ve üzeri	<input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Ön Lisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora	<input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekar
5. İşgören İhtiyacının Duyurulma Şekli	6. İşe Alım Kararını Veren Kişi	7. Personel İhtiyacını Belirleyen Yönetici	8. İşletmedeki Görev Süresi:
<input type="checkbox"/> Terfi <input type="checkbox"/> İnternet İlanı <input type="checkbox"/> Gazete İlanı <input type="checkbox"/> Özel danışmanlık kurumları <input type="checkbox"/> Referanslar <input type="checkbox"/> Başvurular	<input type="checkbox"/> İnsan Kaynakları Müdürü <input type="checkbox"/> Genel Müdür <input type="checkbox"/> İlgili Departman Müdürü <input type="checkbox"/> İşletme Sahibi <input type="checkbox"/> İnsan Kaynakları Müdürü ile Departman Müdürü	<input type="checkbox"/> İşveren <input type="checkbox"/> Üst Yönetim <input type="checkbox"/> Üst Yönetim ve İnsan Kaynakları Departmanı Birlikte <input type="checkbox"/> Sadece İnsan Kaynakları Departmanı	<input type="checkbox"/> 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1-4 yıl arası <input type="checkbox"/> 5-8 yıl arası <input type="checkbox"/> 9-12 <input type="checkbox"/> 13 yıl ve üzeri

Ek-2 İŖe Alım Süreci İle İlgili Sorular

	B. İŖE ALIM SÜRECİ İLE İLGİLİ KANILAR	Kesinlikle Katılmıyorum.	Katılmıyorum.	Kararsızım.	Katılıyorum.	Kesinlikle Katılıyorum.
1	Birimlerimiz arasında iyi bir işbirliği ve etkin bir iletişim vardır.					
2	Personel alımında uzmanlığa dayalı bir seçim ve yerleştirme sistemimiz vardır.					
3	Ŗirketimizin misyon ve vizyonu yazılı olarak belirlenmiş olup, bütün çalışanlarımız tarafından bilinmekte ve benimsenmektedir.					
4	Ŗirketimizde yapılacak olan harcamalar önceden planlanmakta ve sermayemiz aile harcamalarına karşı korunmaktadır.					
5	Ŗirketimizde bütün faaliyetler yazılı hale getirilmiş plan ve programlar dâhilinde gerçekleştirilmektedir.					
6	Çalışanlarımızın yetki ve sorumlulukları onların başarı/performans ve kapasitelerine göre belirlenmektedir.					
7	Resmi (biçimsel) bir örgüt yapımız vardır ve bu yapı içerisindeki bütün pozisyonların görev, yetki ve sorumlulukları yazılı halde bulunmaktadır.					
8	Ŗirketimizde aile üyesi olan ve olmayan bütün çalışanlar, aynı resmi ve yazılı performans ölçütlerine göre değerlendirilmektedir.					
9	Yazılı hale getirilmiş prosedür ve politikalarımız vardır ve çalışma biçimlerimiz ile aldığımız kararlar bunlara çoğunlukla uygundur.					
10	Üst düzey yönetim kadromuz, pazarlama, finans, üretim gibi her fonksiyonel alandaki uzmanlardan oluşur.					
11	Ŗirketimizde ödül ve teşvikler objektif ve sistematik ölçütlere göre verilir.					
12	Ŗirketimizde düzenli olarak aile içi ve dışı çalışanlarımızın beraber katıldığı toplantılar düzenlenmekte, Ŗirket ile ilgili kararlar çoğunlukla bu toplantılarda alınmaktadır.					
13	Ŗirketimizde, aynı düzeydeki aile üyesi yöneticilerle aile üyesi olmayan yöneticilerin yetki ve sorumlulukları birbirine denktir.					
14	Ŗirketimizin yönetim kurulunda aile dışından da profesyonel yöneticiler bulunmaktadır ve yönetim kurulu üyeleri denk haklara sahiptir.					
15	Ŗirketimizde çalışır durumda bir iç denetim sistemi bulunmaktadır ve aile üyesi çalışanlar da bu sistem çerçevesinde denetlenirler.					
16	Ŗirketimiz; çalışanlar, kamuoyu, iş yapılan kişi ve kuruluşlar başta olmak üzere, diğer kişi ve kuruluşlarca beğenilen ve güvenilen bir kurumdur.					

17	Şirketimizde etkin bir raporlama sistemi mevcuttur ve çalışanlarımız arasındaki raporlama ilişkileri resmi olarak tanımlanmıştır.					
18	Şirketimizde iş değerleri her zaman aile değerlerinin önündedir.					

Ek-3 Kurumsallaşma İle İlgili Sorular

C. KURUMSALLAŞMA		Çok Fazla Etkilidir	Etkilidir	Ne Etkilidir, Ne Etkisizdir	Etkisizdir	Tamamen Etkisizdir
1	Faaliyet gösterdiğiniz sektördeki şirketlerin kurumsallık düzeylerinin, potansiyel müşterilerin satın alma kararlarına etkisi ne düzeydedir?					
2	Faaliyet gösterdiğiniz sektördeki şirketlerin kurumsallık düzeylerinin, tedarikçiler ve diğer firmalarla olan ilişkileri ne derece etkilediğini düşünüyorsunuz?					
3	Kurumsallığın, rekabet koşulları içerisinde üstünlük sağlamak konusunda ne derece etkili olduğunu düşünüyorsunuz?					
4	Dernek, oda, birlik, vb örgütlerin tavsiye ve beklentilerinin şirketiniz üzerinde ne derece etkili olduğunu düşünüyorsunuz?					
5	Şirketinizin faaliyet alanındaki yasal sınırlamaların (çevre temizliği, gürültü seviyesi, sağlık koşullarına uygunluk vb) şirketiniz için ne derece etkili olduğunu düşünüyorsunuz?					
6	Faaliyet gösterdiğiniz sektörde kurumsallığın, devletle olan ilişkilerde fayda sağlama açısından (teşvikler, vergi indirimleri vs) ne derece etkili olduğunu düşünüyorsunuz?					

		İşletmemiz Yüksek Derecede Kurumsaldır	İşletmemiz Kurumsaldır	İşletmemiz Kurumsallaşma Yolumda İlerlemektedir	İşletmemiz Kurumsal Değildir	İşletmemiz Kurumsallık Kavramı İle İlgilenmemektedir
7	Görev yaptığımız şirketin kurumsallık seviyesini nasıl tanımlarsın?					

ANKETİMİZ BİTMİŞTİR. KATKILARINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ

ETİK KURUL ONAYI

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Selma Çakır

Doğum Yeri ve Tarihi : Amasya,1982

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Atatürk Üniversitesi İşletme Bölümü

Yüksek Lisans Öğrenimi : KTO Karatay Üniversitesi

Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

İletişim

E-Posta Adresi : selma.cakir@karatay.edu.tr

Tarih : 27/06/2019

