

T.C.
İstanbul Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

TÜRKİYE'NİN ÖNDE GELEN GİRİŞİMCİLERİNİN İNSAN KAYNAKLARI
YÖNETİMİ UYGULAMALARINA BAKIŞ AÇISI VE NİTEL BİR
ARAŞTIRMA

Ömer Mücahid Türedi

2501140351

Tez Danışmanı

Doç.Dr. Altan Doğan

İSTANBUL, 2018



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



YÜKSEK LİSANS
TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN;

Adı ve Soyadı : ÖMER MÜCAHİD TÜREDİ Numarası : 2501140351
Anabilim Dalı / Anasanat Dalı / Programı : İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ Danışmanı □ DOÇ.DR.ALTAN DOĞAN
Tez Savunma Tarihi : 02.07.2018 Saati : 12.00
Tez Başlığı :
OTOBİYOGRAFİLERİ ANALİZİ YOLUYLA GİRİŞİMCİLERİN İLK DÖNEM İNSAN KAYNAKLARI YAKLAŞIMLARI ÜZERİNE BİR İNCELEME: "HASAN BALCI, NEJAT ECZACIBAŞI, SABRİ ÜLKER, SAKIP SABANCI, VEHBİ KOÇ"

TEZ SAVUNMA SINAVI, İÜ Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 36. Maddesi uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABULÜNE OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATI (KABUL / RED / DÜZELTME)
DOÇ.DR.ALTAN DOĞAN		KABUL
DOÇ.DR.SERDAR BOZKURT		KABUL
DOÇ.DR.KADRIYE ÖVGÜ ÇAKMAK OTLUOĞLU		

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATI (KABUL / RED / DÜZELTME)
DOÇ.DR.YASEMİN BAL		
DR.ÖĞR.ÜYESİ RIZA DEMİR		KABUL

ÖZ

Türkiye'nin Önde Gelen Girişimcilerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Bakış Açısı ve Nitel Bir Araştırma

Ömer Mücahid Türedi

1980'lerden sonra etkisini hızla hissettiren küreselleşme ile birlikte organizasyonlar artık her türlü bilgiye ve hammaddeye anında ulaşabilmektedir. Ancak, küreselleşen ve küçük bir kasaba halini alan dünyada, organizasyonları diğerlerinden ayıran unsur rekabet edebilme gücü olmaktadır. Dünya ekonomisinde rekabet edebilme gücü girişimcilik ile artmakta, rekabet gücüne sahip ekonomiler ise ekonomik kalkınma imkânı kazanmaktadır. Böylelikle ekonomik kalkınma, insanların yaşam kalitelerini artırabilmektedir.

Günümüzde insan kaynakları yönetimi, organizasyonların rekabet gücünü artırabilmek adına ayırt edici bir unsur olmuştur. Küreselleşen dünya ile gerek duyulan bilgi ve hammadde ulaşılabilir bir seviyededir. Ancak insan kaynakları yönetiminin iyi bir şekilde konumlandırılması ile rekabet üstünlüğü sağlanabilecektir.

Bu anlamda çalışmanın birinci bölümünde insan kaynakları yönetiminin temel kavramları, ilkeleri ve insan kaynakları fonksiyonları açıklanarak tanımları yapılmıştır. İkinci bölümde ise, girişimcilik tanımından, girişimciliği etkileyen faktörlerin neler olduğundan, girişimcilik türlerinden, girişimciliğin yetkinliklerine dair tanımlamalardan bahsedilmiş, son olarak insan kaynakları yaklaşımları üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölümde ise çalışmanın konusu olan girişimcilerden Hasan Balcı'nın, Nejat Eczacıbaşı'nın, Sabri Ülker'in, Sakıp Sabancı'nın ve Vehbi Koç'un hayat hikâyeleri yazılı metinlerde ve görsellerde (youtube, TV belgeselleri) ayrıntılı bir şekilde taranarak girişimlerini nasıl kurdukları irdelenmiştir. Bölümün ilerleyen kısımlarında ise, taranan yazılı ve görsel materyallerden elde edilen veriler ışığında girişimcilerin şirketlerini kurdukları ilk döneme ait insan kaynakları yönetimi yaklaşımları ve insan kaynakları uygulama biçimleri ele alınmış ve yorumlanarak bölüm tamamlanmıştır.

Anahtar kelimeler: insan kaynakları, girişimcilik, yaklaşım, nitel araştırma, Hasan Balcı, Sabri Ülker, Nejat Eczacıbaşı, Sakıp Sabancı, Vehbi Koç



ABSTRACT

Human Resources Management Overview of the Application Perspective of Turkey's Leading Entrepreneurs and Qualitative Research

Ömer Mücahid TÜREDİ

After the globalization, which quickly felt its impact after the 1980s, organizations now have instant access to all kinds of information and needs. At the same time, world has become globalized and small town, the element that distinguishes organizations from others is competition power. The competitiveness in the world economy increases with entrepreneurship, while the economies have competitiveness they gain economic development opportunities easily. In addition, people's living qualities increase after the economic development.

Today, human resource management is a distinctive element in order to provide the competitive power of organizations. Organizations operate on equal terms anymore by equal information and raw materials in this global world. Thus, it is very important to position the management of human resources so that competitive advantage can be achieved.

In the first part of the study, definitions, principles and functions of human resources management were studied after that the definitions of employee health and trade union relations were made.

In the second part, definition of entrepreneurship, the factors that affect entrepreneurship, types of entrepreneurship, competencies of entrepreneurship and finally the human resources approaches have been explained.

In the third part, Hasan Balcı, Nejat Eczacıbaşı, Sabri Ülker, Sakıp Sabancı, and Vehbi Koç have been scrutinized by looking at their life stories in visual and written texts. In the study, human resource management approaches and human resource application methods of the first period of the entrepreneurs were handled and interpreted.

Key words: human resources, entrepreneurship, approach, qualitative research, Hasan Balcı, Sabri Ülker, Nejat Eczacıbaşı, Sakıp Sabancı, Vehbi Koç

ÖNSÖZ

Çalışmada girişimcilik ekosistemi içerisinde yer edinmeye çalışan, bu anlamda ülkesine değer katmak isteyen ve arkalarında başarılı organizasyonlar bırakan iş adamları Hasan Balcı, Nejat Eczacıbaşı, Sabri Ülker, Sakıp Sabancı ve Vehbi Koç'un hayatları incelenmiştir. İncelenen materyaller ile yukarıda zikredilen saygıdeğer beş girişimcinin, işletmelerini kurdukları ilk dönemlerde insan kaynakları yönetimi anlamında nasıl hareket ettikleri irdelenmektedir. Burada asıl amaç değerli iş adamlarının tecrübelerini sağlıklı bir şekilde literatüre kazandırmak ve gelecekte kendi girişimlerini kurmak isteyen adaylara başarılı örnekler aktarmaktır. Aynı şekilde bu başarılı girişimcilerin, şirketlerinin kuruluş aşamalarında insan kaynaklarını nasıl yönettikleri ve tecrübeleri çalışmaya aktarılmıştır.

Araştırmanın kapsamı kendi girişimlerini kurma tecrübesi yaşamış beş adet iş adamından oluşmaktadır. Bu beş girişimcinin seçilmesinde girişimcilerin hayatları hakkında kaynakların bulunması en büyük faktör olmuştur. Nitel çalışma yapılarak içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Girişimcilerin hayatlarına dair ulaşılabilen bütün yazılı metinler ve görseller (youtube, TV belgelleri), içerik analizi ile kodlanarak çalışmaya dahil edilmiştir. Ancak bazı girişimciler sadece hayatlarına dair bilgiler paylaştığı için sınırlı derecede insan kaynakları yönetimi verisine ulaşıldığını dile getirmek gerekmektedir.

Çalışmam boyunca bana desteklerini esirgemeyen Sayın Doç. Dr. Altan Doğan'a, yardımını esirgemeyen Prof. Dr. Nihat Erdoğan'a, kıymetli desteklerinden ötürü Doç. Dr. Erkan ERDEMİR'e, tezimin yazım sürecinde her daim katkıları ile yardım eden ve yönlendiren değerli dostum Oğuz Karasu'ya teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Son olarak hayatta beni hiç yalnız bırakmayan, her türlü zorluklarda yanımda duran, sonsuz fedakârlıklar gösteren aileme en içten teşekkürlerimi sunarım.

Ömer Mücahid TÜREDİ

İstanbul, 2018

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iii
ABSTRACT	v
ÖNSÖZ.....	vi
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ.....	2
1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE TEMEL KAVRAMLAR	2
1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramının Tanımı ve Önemi	2
1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları	4
1.1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi.....	4
1.1.4. Personel Yönetimi Anlayışından İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş	7
1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TEMEL İLKELERİ	10
1.2.1. İnsana Saygı	10
1.2.2. Tarafsızlık	11
1.2.3. Eşitlik.....	11
1.2.4. Liyakat (Yeterlilik).....	12
1.2.5. Kariyer	13
1.2.6. Adil ve Yeterli Ücret	14
1.2.7. Güvence	14
1.2.8. Halef Yetiştirme	15
1.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ FONKSİYONLARI	16
1.3.1. İnsan Kaynakları Planlama	19
1.3.1.1. İnsan Kaynakları Planlama ve Programlama	19
1.3.1.2. İş Analizleri.....	20
1.3.2. Kadrolama.....	21
1.3.2.1. Personel Sağlama.....	22
1.3.2.2. Seçme ve Yerleştirme	24
1.3.2.3. Oryantasyon Eğitimi.....	25
1.3.3. Performans Değerlendirme ve Ücret Yönetimi	26
1.3.3.1. Performans Değerlendirme	27
1.3.3.2. Ücret Yönetimi	29
1.3.4. Eğitim Yönetimi	30

1.3.5 Kariyer Geliştirme.....	32
1.3.6. Endüstri İlişkileri.....	33
1.3.6.1. Toplu Pazarlık	34
1.3.7. Koruma ve Geliştirme Fonksiyonu.....	35
1.3.7.1. İş Sağlığı ve Güvenliği.....	36
1.3.7.2. İş Yaşamının Kalitesi.....	37

İKİNCİ BÖLÜM

GİRİŞİMCİLERİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARI	38
2.1. GİRİŞİMCİLİK.....	38
2.1.1. Girişimci	38
2.1.2. Girişimcilik ve Özellikleri	42
2.1.3. Girişimciliğin Önemi ve Ekonomiye Katkısı.....	46
2.2. GİRİŞİMCİLİĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	49
2.2.1. Ailenin Etkisi	50
2.2.2. Eğitimin Etkisi	52
2.2.3. Girişimcilik Ruhu.....	53
2.2.4. Kültürün Etkisi	56
2.3. GİRİŞİMCİ TÜRLERİ	60
2.3.1. Fırsat Girişimciliği.....	60
2.3.2. İç Girişimci	61
2.3.3. Kurumsal Girişimci	64
2.3.4. Teknik Girişimcilik.....	65
2.3.5. Sosyal Girişimcilik.....	65
2.4. GİRİŞİMCİLİK YETKİNLİKLERİ.....	67
2.4.1. Liderlik	68
2.4.2. Risk Alabilme.....	69
2.4.3. Özgüven	70
2.4.4. Motivasyon	70
2.5. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARI.....	71
2.5.1. Davranışsal Yaklaşım	71
2.5.2. Pozitif Ayrımcılık.....	72
2.5.3. Esnek Çalışma	74
2.5.4. İş-Yaşam Dengesi.....	75
2.5.5. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri.....	76

2.6. GİRİŞİMCİLER VE İNSAN KAYNAKLARINA BAKIŞ AÇILARIYLA İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR	76
--	----

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

GİRİŞİMCİLERİN İNSAN KAYNAKLARI YAKLAŞIMLARI ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA.....	78
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ.....	78
3.2. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ	78
3.3 ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	79
3.3.1. Örneklem	79
3.3.2. Verilerin Analizi.....	81
3.3.3. Sınırlılık	82
3.4. BULGULAR.....	82
3.4.1. Demografik Özellikler	82
3.4.2. Girişimcilerin Organizasyonlarının Kuruluş Aşamalarına Ait Bulgular.....	86
3.4.2.1. Hasan Balcı İşletme Kuruluş Aşamaları.....	87
3.4.2.2. Nejat Eczacıbaşı İşletme Kuruluş Aşamaları.....	90
3.4.2.3. Sabri Ülker İşletme Kuruluş Aşamaları.....	93
3.4.2.4. Sakıp Sabancı İşletme Kuruluş Aşamaları.....	95
3.4.2.5. Vehbi Koç İşletme Kuruluş Aşamaları.....	96
3.5. GİRİŞİMCİLERİN, İŞLETMELERİNİ KURDUKLARI İLK DÖNEMDE İNSAN KAYNAKLARINA BAKIŞ AÇILARINA AİT BULGULAR	99
3.5.1. Girişimcilerin İlk Dönem Personel Seçiminde İnsan Kaynakları Yaklaşımları	99
3.5.1.1. Hasan Balcı ve Personel Seçiminde İnsan Kaynakları Yaklaşımı.....	99
3.5.1.2. Nejat Eczacıbaşı ve Personel Seçiminde İnsan Kaynakları Yaklaşımı	102
3.5.1.3. Sabri Ülker ve Personel Seçiminde İnsan Kaynakları Yaklaşımı.....	103
3.5.1.4. Sakıp Sabancı ve Personel Seçiminde İnsan Kaynakları Yaklaşımı.....	107
3.5.1.5. Vehbi Koç ve Personel Seçiminde İnsan Kaynakları Yaklaşımı.....	108
3.5.2. İşe Alıştırma- Oryantasyon Eğitimine Yaklaşımları	111
3.5.3. Girişimcilerin İşgöreni Değerlendirme ve Ödüllendirme Uygulamaları	115
3.5.4. Girişimcilerin İlk Dönemde İnsan Kaynakları Yönetiminde Sendikal İlişkilere Bakışı.....	119
SONUÇ.....	123
KAYNAKÇA.....	125

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: İnsan Kaynakları Yönetimi Tarihi	6
Tablo 2: Ücretli Çalışanları Tanımlamak İçin Kullanılan Kavramların Çeşitli Açılardan Karşılaştırılması	9
Tablo 3: Girişimcilik Kavramının Tarihsel Gelişimi	43
Tablo 4: Girişimcilik Tanımı İçerik Analiz Sonuçları	45
Tablo 5: Girişimcilerin Demografik Özellikleri.....	83



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri	18
Şekil 2: İnsan Kaynakları Planlama Sürecinin Aşamaları.....	19
Şekil 3: Aday Araştırma ve Bulma Süreci.....	24



GİRİŞ

Bir ülkenin zenginliği = Üretken emektir.

Viargues, insandan daha zengin kaynak yoktur. O nedenle insan kaynaklarından değil, insan zenginliğinden söz etmek gerekir.¹

Çalışmada ülkenin zenginliğinden sadece bir tanesi olan girişimcilerin hayatlarında kurdukları organizasyonlara değinilecektir. Bir organizasyon kurarak üretim tesisleri ile istihdam alanları açan girişimcilerin hayatlarından kesitler ile insan kaynaklarında nasıl politikalar izledikleri irdelenecektir.

Girişimci üretken emek, bir ülkenin en önemli aktörlerindendir. Üretken emek, yeni iş alanları, yeni istihdamlar ve geliştirilen ürünler ile ekonomide rekabet demektir. Oluşturulan ekonomik rekabet ile yeni iş alanları açılacak ve ülkedeki refah seviyesi artacaktır. Girişimcilik salt bir ekonomik olgu değil, sosyolojik anlamda karşılığı olan bir faaliyet alanıdır.

Organizasyonlarda önemi her geçen gün artan insan kaynakları yönetimi, girişimcilerin ekonomik rekabet üstünlüğü sağlayabileceği önemli bir bölüm haline gelmiştir. Günümüzde, teknolojinin gelişmesi ile hammaddeye ve bilgiye ulaşım çok kolaylaşmış, bu da rekabet unsuru olarak insan kaynakları faktörünü öne çıkarmıştır. Bu bağlamda çalışma, Türkiye'nin sayılı girişimcileri arasında yer alan Hasan Balcı, Nejat Eczacıbaşı, Sabri Ülker, Sakıp Sabancı ve Vehbi Koç'un girişimlerinin ilk dönemlerinde insan kaynakları anlamında uyguladıkları politikaları gün yüzüne çıkarmayı hedeflemektedir.

¹ Jean Louis (Viargues, 1999) Viargues, **Manager Les Hommes**, Edition d'Organisation, 1999, ss. 5.

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE TEMEL KAVRAMLAR

Bir organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi ve stratejik hedeflerinin gerçekleştirilmesi için fiziksel, finansal ve insan kaynakları gibi kaynaklara ihtiyacı vardır. Organizasyonların başarılı olabilmesi, yerel veya global anlamda rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için önemli fonksiyonlardan birisi de insan kaynakları yönetiminin nasıl olacağıdır.² Bu bağlamda insan kaynaklarının doğru bir şekilde anlaşılması ve uygulanması organizasyonunun rekabet gücünü arttıracaktır.

Çalışmanın birinci bölümünde, insan kaynakları ve insan kaynakları yönetimi hakkında temel kavramlar üzerinde durulacak, insan kaynaklarının tarihsel gelişimi irdelenip personel yönetimi sisteminden insan kaynakları yönetimine geçiş hakkında bilgi verilecektir. Daha sonra insan kaynakları ilkeleri hakkında ayrıntılı bilgi verilecek ve insan kaynaklarının işlevleri açıklanacaktır. Birinci bölümün sonunda ise insan kaynakları yönetiminin gelişimini gerekli kılan nedenler üzerinden insan kaynakları yönetiminin önemi açıklanacaktır.

1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramının Tanımı ve Önemi

İnsan kaynakları ifadesi; organizasyonların stratejik amaçlarına ulaşabilmeleri için kullanılmak zorunda oldukları kaynaklardan biri olan insanı ifade etmektedir ve örgütteki, az niteliğe sahip işgörenden, niteliği görece fazla olan yöneticiye kadar çalışanların hepsini kapsamaktadır. Bu terim; organizasyonun mevcut işgücünü içermekle birlikte, organizasyonun dışında olan ve potansiyel olarak faydalanılabilecek işgücünü de ifade etmektedir. İnsan kaynakları yönetimi de; insan kaynaklarının, yasalar çerçevesinde, herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda

² Serap Benligiray, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütlenmesi, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ed. Ramazan Geylan, Ankara, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2013, s. 3.

örgüte, bireye ve çevreye faydalı olacak şekilde etkili yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü olarak tanımlanabilmektedir.³

Taranan metinlere göre insan kaynakları kavramı ilk defa 1817 yılında Sringer tarafından kullanılmıştır. Ancak kavramın içerik olarak bir bütünlüğe kavuşmasının Taylor ve Fayol'un yönetim alanında ortaya attığı fikirler ile şekillendiği kabul edilmektedir.⁴

İnsan kaynakları yönetimi, yönetici kadrosunda, idari kadrolarda veya operasyonel faaliyetlerin sürdürülmesi anlamında işgörenlerin bulunması, istihdam edilen işgörenin eğitilmesi ve performansının istenilen seviyenin üzerine çıkarılması anlamında çalışmaların tümünün yönetilmesini amaçlar.⁵

İnsan kaynakları yönetimi, organizasyonun ihtiyacı olan nitelikte işgörenin organizasyona dâhil edilmesi, üretim hattındaki işgörenlerin memnuniyet ve motivasyonlarının yüksek seviyelerde tutulması için çalışırken bir diğer taraftan da organizasyonun piyasa şartları doğrultusunda rekabet edebilmesi amacıyla işgörenlerin daha doğru bir şekilde nasıl yönetilebileceğinin üzerine çalışmalar yapar.⁶

İnsan kaynakları yönetimi, organizasyonun insan kaynakları alanında, hedeflenen amaçlarına etkili ve verimli bir biçimde ulaşmak için kişisel, örgütsel ve çevresel bir boyutta, ayrımcılık yapmaksızın gerçekleştirilen faaliyetler ve görevlerin tümüdür.⁷

İnsan kaynakları yönetimi, organizasyonun en değerli varlığı olan insan kaynağının yönetimine stratejik, kapsamlı ve iç tutarlılığı olan bir yaklaşım getirmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, organizasyonun stratejik amaçları için yaşamsal öneme sahiptir. İnsan kaynakları yönetimi organizasyonun stratejik amaçları doğrultusunda bir planlama yapmaması halinde organizasyonu rakipler karşısında güçsüz duruma

³ Ömer Sadullah, İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş, İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Çevresel Faktörler, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 6. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 2013, s. 3.

⁴ Nuri Tortop, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Burhan Aykaç v.d, 3.Baskı, Ankara, Nobel Yayınları 2010, s.10.

⁵ Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa, Ezgi Kitabevi, 2000, s. 4.

⁶ Uğur Dolgun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Tekin Akgeyik v.d, 3. Baskı, Bursa, Ekin Yayınevi, 2012,s. 2.

⁷ Tortop, a.g.e, s.16.

düşürecek ve zor rekabet koşullarında rekabetçi bir üstünlük sağlayamayacaktır. Organizasyonun başarısında bu denli öneme sahip insan kaynakları yönetimi, işgücünün ortak çıkarları üzerinde durur ve aynı zamanda bir kurum kültürünün oluşmasını sağlar. Tüm personelin, kendini örgütün amaçları ve değerleriyle özleştirmesi adına çalışmalar yapar.⁸

1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

İnsan kaynakları yönetimi, etik ve sosyal sorumluluk anlayışı ile işgörenin örgüte inovatif katkılarını arttırmayı amaçlamaktadır.⁹ Ayrıca, insan kaynakları yönetiminin temel amacı, işgörenler için iyi bir iş ortamı kurmak, başarılı olan işgörenlerin organizasyon içerisinde kalmalarını sağlamak ve işgörenleri motive etmektir. Tüm bunların yanında insan kaynakları yönetimi stratejik planların oluşturulmasında yardımcı olabilecek rekabetçi bir anlayış ortaya koymaktadır.¹⁰

İnsan kaynakları yönetimi, işgörenin temin edilmesi, işe alım süreçleri, seçilen kişilerin eğitimleri, kariyer planlaması olarak ifade edilen sürecin sağlıklı bir şekilde yönetilmesini amaçlamaktadır. Bu sürecin tümü organizasyonun kısa, orta ve uzun vadeli planlarının oluşturulması için çok öneme sahiptir. Tüm bunlar sağlanırken, işgörenin beklentileri de karşılanmalıdır.

1.1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

İnsan kaynakları yönetimi bilimi gelişimi açısından inceleyen birçok bilim adamı tarafından farklı görüşler ile ele alınmıştır. İlk olarak bireysel ilişkiler boyutunda ele alınmış ancak organizasyonların artmasıyla kurumsallaşmıştır. Bu noktadan sonra, bireysel ilişkiler boyutu alt bir sistem olarak ele alınmıştır. Organizasyonların işgören faaliyetlerinin büyümesi ile birlikte üst kademe yöneticilere insan kaynakları anlamında sorumluluk verilmeye başlanmış ve stratejik bir rol biçilmiştir. İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili gelişmelere somut olarak ilk adımlar 1940'larda, organizasyonların en alt kademesinde işgören ile ilgili kayıt tutma faaliyetiyle

⁸ Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Beta Yayınları, 2013, s.5.

⁹ Bingöl, a.g.e, s. 12.

¹⁰ Levent Mercin, **İKY'nin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliği ve Geliştirme Etkinliği**, Elektronik SBD, C:4, No.14, 2005, s. 130.

personel yönetimi olarak başlamıştır. 1950'lerde, gözlemci niteliğinde işgören birimleri oluşturulmuş, 1960'larda ise alt kademe yöneticileri tarafından, organizasyondaki işgörenin günlük problemlerinin çözümü için çalışmalar yapılmıştır. 1970'lere gelindiğinde, insan kaynakları yönetiminin kapsamı daha da genişleyerek çalışma ilişkileri seviyesine ulaşarak yönetimin orta kademe düzeyine yükseldiği görülmektedir. 1980'lerden itibaren ise insan kaynakları kavramı kullanılmaya başlanmış ve insan kaynaklarından sorumlu yönetim kademesi oluşturulmuştur.¹¹

İnsan kaynakları yönetiminin organizasyon içerisinde işgörene yönelik yaklaşımları eski olsa da bilim dalı olarak insan kaynakları yönetimi 1980'li yıllarda ortaya çıkmıştır.¹² Denebilir ki insan kaynakları yönetimi, insanlığın üretime geçtiği, Antik Yunan'a, bireyin başkası adına çalışmaya başladığı ilk güne kadar gitmektedir.

Aşağıdaki tabloda, insan kaynakları yönetimini tarihi onar yıllık dönemler esas olarak özet şeklinde sunulmuştur. Tabloda insan kaynaklarının tarih içerisinde kullandığı teknikler, bu tekniklerin dayandığı temel kriterler ve o dönem içerisinde işverenin işgörene bakış açıları sunulmaktadır. İlk dönemlerde üretimin yoğun şekilde önemsendiği ve işgörenlerin haklarının önemli olmadığı görülmektedir. Ancak 1930'lardan sonra işgörenlerin hakları ve çalışma şartlarının iyileşmesi adına adımlar atılmıştır. 1960'lara gelindiği zaman ise yan haklar, çalışma hayatında sonraki güvenlece yer almaktadır. 2000'lerde ise işgörenin sadece iş hayatı ile ilgili çalışmalar değil, iş hayatı dışındaki ihtiyaçlar da insan kaynakları politikalarına dahil edilmiştir.

¹¹ Tortop, a.g.e, s. 16.

¹² İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Alfa Basım, 2000, s.5.

Tablo 1: İnsan Kaynakları Yönetimi Tarihi

Dönem	Teknikler	Temel Kriter	İşverenlerin Bakışı
1899 öncesi	Disiplin sistemleri	Üretim teknolojileri	Çalışanların ihtiyaçları önemli değildir.
1900-1910	Güvenlik ve yaratıcılık programları	Çalışanların rahatlığı	Çalışanlar güvenliğe ve fırsatlara ihtiyaç duyarlar.
1910-1920	Zaman ve iş araştırmaları	Görev verimliliği	Çalışanlar yüksek verimlilikle beraber gelen yüksek ücretler isterler.
1920-1930	Psikolojik testler, danışmanlık programları	Bireysel farklılıklar	Çalışanların kişisel farklılıkları göz önünde bulundurulmalıdır.
1930-1940	İletişim programları	Sendikalaşma	Çalışanların ihtiyaçları kurum içerisinde tatmin edilmelidir.
1940-1950	Emeklilik ve sağlık gibi ek yararlar	Ekonomik güvenlik	Çalışanlar ekonomik güvenliğe ihtiyaç duyarlar.
1950-1960	Süpervizör eğitimleri	İnsan ilişkileri	Çalışanlara baskı unsuru az olan bir denetim uygulanmalıdır.
1960-1970	Katılımcı yönetim teknikleri, eşit fırsatlara dayanan şirket kuralları	Katılımcı iş kanunları	Çalışanlar görevleriyle ilgili kararlara katılmak isterler. Tüm çalışanlara eşit davranılmalıdır.
1970-1980	Görev zenginliği, entegre çalışma takımları	Görevlerin zorluğu ve çalışma hayatının kalitesi	Çalışanlar becerilerine uygun ve kendilerini zorlayacak görevler isterler.
1980-1990	İşten ayrılma eğitimleri	İşten ayrılmalar	Ekonomik koşullardan dolayı kaybedenlerin yeni işlere ihtiyaçları vardır.
1990-2000	İş ihtiyaçları, eğitim, etik, küreselleşme gibi olguları bütünleştirme	Üretkenlik, kalite, adapte olabilme	İşgörenler çalışma ve sosyal hayatları arasındaki dengeyi korumalıdır.

Kaynak: Figen Tahiroğlu, **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2003, s. 20

1.1.4. Personel Yönetimi Anlayışından İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş

Büyüyen ve büyümeye devam eden bir organizasyondan beklenen; çalışan ve faaliyet sayısının gün geçtikçe artması ve bu nedenle üç temel işlevinin – üretim, finans ve pazarlama -yanında yeni işlemlere de ihtiyaç duyacak olmasıdır. Personel yönetimi olarak adlandırılan yapı, ilk dönem temel görevlerinin yanında yönetime destek veren kurmay nitelikte bir işlev olarak kabul edilmiştir. Organizasyonda işe alma, seçme-yerleştirme, değerlendirme, ücretlendirme gibi teknik ve operasyonel faaliyetler üstlenen personel yönetimi, bir anlamda “hizmetçi” gibi kabul edilmiş, işlev olarak kendi uzmanlık alanı içinde kalmış ve organizasyon stratejilerinin nasıl yönlendirileceği konularına ilişkin kararların alınmasına hemen hemen hiç katılmayarak sınırlı bir rol üstlenmiştir.¹³

Personel yönetiminin yeni adı olan insan kaynakları yönetiminin personel yönetiminden farkı, bilimsel çalışmalar ile geliştirilerek bir kurama dayandırılmasıdır. Bunun yanında organizasyonların büyümesi, teknolojinin gelişmesi ve inovasyonun artması ile ulusal ve uluslararası rekabet yoğunlaşmıştır. İşgücü yapısı değişmiş, insanların eğitim düzeyi yükselmiş ve yasal düzenlemelerin yeni haklar getirmesi ile sendikalaşmada artış olmasından dolayı insan kaynaklarına geçiş bir zorunluluk olmuştur.¹⁴

Günümüzde, insan kaynakları faaliyetlerinin örgüt içerisindeki yeri daha da genişlemiştir. İnsan kaynakları yönetimi bir taraftan kendi fonksiyonlarını yerine getirirken, diğer taraftan organizasyonun diğer departmanlarına danışmanlık verme ve üst yöneticilerin birer insan kaynakları yöneticisi olması anlayışının oluşması görevini üstlenmiştir.¹⁵

İnsan kaynakları yönetimine ilişkin teori, araştırma ve uygulamalar değişmeye ve gelişmeye başlamış, son yıllarda ise insan kaynaklarının yapısı ve faaliyetleri dikkat çeken bir dönüşüm süreci içerisine girmiştir. Çalışanın bu kadar önem kazandığı

¹³ Sadullah, a.g.e, s. 1-2.

¹⁴ Ceyhan Aldemir, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gönül Budak v.d, 4. Baskı, İzmir Barış Yay., 2001, s. 10-20.

¹⁵ Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Baskı, Ankara, Gazi Kitabevi, 1997,s. 9.

işletmelerde, çalışanların yönetiminden sorumlu olan insan kaynakları departmanlarının yeni sorumluluklar, görevler ve roller alması beklenmekte ayrıca daha objektif, stratejik ve daha da önemlisi katma-değer oluşturarak faaliyetlerini gerçekleştirmesi beklenmektedir.¹⁶

Tarihsel gelişim süreci içerisinde çalışanlar için kullanılan her bir kavrama aşağıda yer alan Tablo 2’de yer verilmiştir. İşgören gücü, personel, insan kaynakları, stratejik insan kaynakları, entelektüel sermaye/insan sermayesi gibi farklı isimlerle ifade edilmekle birlikte bu tezde işgören olarak ifade edilmesi tercih edilmiştir. Tablodan da anlaşılacağı üzere tarihsel gelişim süreci içerisinde organizasyonlarda gelişerek bu seviyelere ulaşmıştır. İnsanlığın gelişim süreci içerisinde yer alan sanayi devrimi ve buhar teknolojisinin gelişimiyle birlikte fiziki gücü gerektiren işlerin yerini bilgi ve beceri gerektiren işler almıştır. Bu işlerin artmasıyla birlikte rekabette üstünlük sağlayan yenilikçi, otomasyona dayalı bir insan kaynakları yönetimi sistemi ortaya çıkmıştır.

Literatüre bakıldığında, ilk dönemlerde işçi sınıfının hiçbir sendikal hakkının olmadığını ve çalışma şartlarının insani yönünün bulunmadığı görülmektedir. Bunun nedeni ise işletmelerin, işgöreni sadece bir maliyet unsuru ve üretim için bir araç olarak görmeleriydi. İlerleyen süreçte ise işgören artık bir maliyet kalemi olarak değil, eğitilmesi ve geliştirilmesi gereken bir kaynak olarak değerlendirilmeye başlanmıştır. Aslında bu da işgörenden daha fazla verim almak ve küreselleşen ekonomilerde rekabet üstünlüğü elde etmek için geliştirilmiş bir teoridir. Günümüzde işverenler şirketlerinin en üst seviyede kâr etmesi için işgörenden en üst seviyede performans beklemektedir. Taranan metinlerde ifadeler farklı olsa da esas söylenmek istenen şey, işgören çok çalışacak ve bunun sonucunda organizasyonlar büyüyecektir.

¹⁶ Lale Tüzüner, **İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetlerinde Ölçme ve Değerlendirme**, İstanbul, Beta Yayınları, 2011, s. 1.

Tablo 2: Ücretli Çalışanları Tanımlamak İçin Kullanılan Kavramların Çeşitli Açılardan Karşılaştırılması

Tanımlayıcı Kavramlar	İşverenin İlgili Odağı	Üretim Yönetimi	Kapsadığı Çalışan Grubu	İnsana Bakış	Çalışma İlişkileri	İnsanın Sahip Olduğu Nitelikler
İnsan Gücü İşgücü	Üretim	İnsan Emegine Dayalı	Yönetici olmayanlar	Üretim Aracı ve Maliyet Unsuru	İşçi-işveren Uyuşmazlıkları, Katı Disiplin Sistemleri	Fizik Gücü, Kas Gücü
Personel	Pazarlama ve Finansman	Makineye Dayalı	Tüm Çalışanlar	Üretim Aracı ve Maliyet Unsuru	Sendikal Güçlenme, Yönetime Katılma, İletişimi Güçlendirme, İş Sağlığı ve Güvenliği	Kas Gücü, Bilgi Gücü
İnsan Kaynakları	Rekabet	Makineye ve Otomasyona Dayalı	Tüm Çalışanlar	Elde Edilmesi ve Geliştirilmesi Gereken Kaynak	Sendikaların Güç Kaybetmesi, Toplu Sözleşme Yerine Bireysel Sözleşme, İş Zenginleştirme, Ekip çalışması	Bilgi ve Beceri, Zekâ ve Diğer Yetenekler
Stratejik İnsan Kaynakları	Rekabette Avantaj Elde Etmek	Otomasyon ve Bilgi Teknolojilerine Dayalı	Tüm Çalışanlar	Rekabet Avantajı Yaratma Potansiyeli Olan Stratejik Kaynak	Liderlik, Kendi Kendini Yöneten Ekipler, Yeni Roller, Örgüte Bağlılık	Yetkinlikler Gelişme Potansiyeli
Entelektüel Sermaye İnsan Sermayesi Yetenek	Sürdürülebilir Rekabet, ARGE, Yenilik, Yaratıcılık	Otomasyona ve Bilgi Teknolojilerine Dayalı	Başta bilgi İşçileri Olmak Üzere Tüm Çalışanlar	Temel Değer ve Varlık, Yatırım ve Sermaye	Stratejik Liderlik, İşe Bağlılık, Esnek Çalışma, Proje Bazlı Çalışma, Geçici Sözleşme	Fark Yaratıcı Yetkinlikler, Üstün Yetenekler, Çeşitli Zekâ Türleri

Kaynak: Serap Benligiray, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütlenmesi, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ed. Ramazan Geylan, Ankara, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2013, s.10

1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TEMEL İLKELERİ

Organizasyon içerisindeki bütün idari yapıların, doğru ve tutarlı yöntemler geliştirebilmeleri için izlemeleri gereken birtakım temel prensipler bulunmaktadır. Bu temel prensipler, organizasyonların yapıları ve hedefleri farklı olsa da, bütün işletmelerin ilgili departmanlarına yol göstermektedir.¹⁷ Bu prensipler; insana saygı, tarafsızlık, eşitlik, liyakat (yeterlilik), kariyer, adil ve yeterli ücret, güvence ve halef yetiştirme prensipleri olarak çeşitlendirilmiştir.

1.2.1. İnsana Saygı

İnsan kaynakları yönetiminde ilk ilke insana saygı ilkesidir. İnsana saygı ilkesi; işletme içerisinde alınan kararlarda, çalışmalarda ve işletme içerisindeki ilişkilerde insana değer verilmesi esasına dayanmaktadır.¹⁸ İşletmenin başarısının temeli insana verdiği değerden geçmektedir. Çalışanların işteki tatmini ve mutluluğunun, işletmeyi benimsemelerini sağlayarak performanslarını artıracak beklenmektedir. Çalışanların, kişiliklerine, yasal haklarına ve düşüncelerine gösterilecek olan saygı onları motive etmede önemli bir araçtır. Çalışanların kendilerine verilen değeri görmeleri onların daha çalışkan, üretken ve verimli olmalarını sağlayabilir.¹⁹

İnsan, insan kaynakları yönetiminin merkezinde yer alan en önemli unsurdur. İşe alım, kariyer, performans değerlendirme, eğitim, terfi gibi konular insanları doğrudan ilgilendiren konulardır. İşe alım sürecinden itibaren insana saygı konusunda çok hassas olunması gerekmektedir. İşe alım sürecinde adaylar ile yapılacak mülakattan itibaren kayıt işlemleri, değerlendirme aşaması, eğitim faaliyetleri ve terfi sınavlarına kadar bütün aşamalarda insana saygı unsurunun mutlaka göz önünde bulundurulması gerekmektedir. İnsana saygı unsuru sadece işe alınan ve organizasyonda çalışan insanlar için geçerli değildir. Aynı zamanda işe alım sürecinde de geçerli olmalıdır. Bir adayın başarısız olduğu durumlarda onu rencide etmeden, mülakatlar esnasında küçük düşürücü veya aşağılayıcı tavrılar takınmadan, sonuç ne olursa olsun ona saygılı bir şekilde bilgilendirme yapmak gerekmektedir. İşletmeler tarafından insana

¹⁷ Dolgun, a.g.e., s. 21.

¹⁸ Mercin, a.g.e., s.131

¹⁹ Polat Tunçer, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa, Ekin Basım Yay., 2011, s. 17.

gereken önem verilmediği takdirde, organizasyonların kabiliyetli insanları işe alması veya bu insanları elinde tutması mümkün görünmemektedir.²⁰

1.2.2.Tarafsızlık

Tarafsızlık ilkesi, insan kaynakları yönetiminin “olmazsa olmaz” ilkelerinden birisi olarak görülmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, organizasyonun verimliliğini sağlamak amacıyla, çalışanları sürekli yönlendirmekte ve değerlendirmektedir. Ancak bu görevleri yerine getirdiğinde yaşanabilecek en küçük bir güvensizlik insan kaynakları ile ilgili çalışmaları verimsiz kılabilir. Özellikle işgören seçimi sırasında sıklıkla yaşanan kayırma, torpil ve benzeri girişimler kesin bir kararlilikla reddedilmelidir.²¹

İnsan kaynakları yönetiminde daha çok kamu sektöründe kullanılan tarafsızlık ilkesi genelde siyasi kurumlarla ve kamu sektörüyle bağlantılı olarak değerlendirilmektedir. Tarafsızlık ilkesi, kamu sektörü çalışanlarının siyasal iktidar ve siyaset organlarına eşit mesafede bulunmasını gerektirmektedir. Kamu görevlileri, görevi başında olduğu sürece siyasal faaliyetlerde bulunamazlar.²² Ancak kamu çalışanlarından, daha iyi görevlere gelebilmek için siyasal iktidara yakın duran veya siyasal iktidarın çıkarına olacak şekilde görevini yerine getiren kişiler bulunmaktadır. Bunun sonucu olarak da kamu kurumlarında karşıt görüşte olan insanlar ortaya çıkmakta, kurum içi düşmanlık ve gruplaşmalar oluşabilmektedir.²³

1.2.3.Eşitlik

İnsan kaynakları prensiplerinden birisi de eşitlik ilkesidir. İşletmeler, eşitlik ilkesi doğrultusunda işgörenler arasında dil, din, ırk, cinsiyet ve görüş ayrımı yapmadan, işe giriş tarihinden, işten ayrılış tarihine kadar olan süreç içerisinde tarafsız bir tutum sergilemekle sorumludurlar.²⁴

²⁰ Sebahattin Gültekin ve Serkan Altuntop, **Güvenlik Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1.Baskı, Ankara, Şeçkin Yayıncılık, 2014, s.44

²¹ İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Baskı, Bursa, Alfa Yay. Dağ., 2000, s. 59.

²² Tortop, a.g.e, 64.

²³ Gültekin ve Altuntop, a.g.e., s.45

²⁴ Sabuncuoğlu, a.g.e, 18.

Eşitlik ilkesi gerek işe girişte gerekse terfi, ücret, ikramiye, ödül, ceza ve benzeri gibi hususlardan yani yönetim tarafından sağlanan imkânların herhangi birinden herkesin eşit şekilde yararlanması şeklinde ifade edilebilir. İşletmeler, işe alma ve işte ilerleme konularında çalışanlarına fırsat eşitliği tanınmalı, işgörenlerin beceri, bilgi, teknik donanım, kişilik ve yetenekleri dışında farklı kriterlere yer vermemelidir.²⁵

1.2.4. Liyakat (Yeterlilik)

Yeterlilik ilkesi dar anlamda; bir görevi başarıyla yerine getirebilen ve üretim sürecinde mevcut işlere layık olan çalışanların tercih edilmesi şeklinde ifade edilebilir. Bu bağlamda, organizasyon içerisinde ihtiyaç olan işgören için herkesin katılımına açık sınavlar yapılmalı ve bu sınavlar herkesin duyabileceği şekilde ilan edilmelidir. Bu sayede boş pozisyon için ilgilenen herkese başvuru fırsatı tanınmış olacaktır.²⁶

Yeterlilik ilkesi geniş anlamda; örgütü amaçlarına ulaştıracak etkili ve verimli bir insan kaynakları sisteminin kurulması, yani işgörenin sadece örgüte alınması sürecinde değil, örgüte kabul edildikten sonraki süreçte de etkinliğini devam ettirmesi şeklinde ifade edilmektedir. Daha genel bir ifadeyle dil, din, ırk ve cinsiyet gibi bireysel özelliklere bakılmaksızın görev için gerekli olan yetenek ve başarıya dayanan bir sistemin kurulması olarak tanımlanabilir.²⁷

Dar veya geniş anlamda bakıldığında yeterlilik ilkesi, örgüte katılacak kişilerin işe alım sürecinden, terfi, ücret ve benzeri konulara kadar örgüt içerisinde var olabilecek ayrımcılığın önüne geçerek çalışanları koruyan en temel ilkelere birisidir. Yeterlilik ilkesi, insan kayırmacılığının olmadığı, ahlâki ve insani davranış çerçevesinde başarı odaklı konumlandırılmış, çalışan ve kendini geliştiren bireyleri koruyan en temel ilkelere dendir. Yeterlilik ilkesi başarılı örgütler için en temel unsurlardandır. Liyakata göre işe alımı gerçekleştirilmemiş bir işgörenin örgüt içerisinde yaratacağı rahatsızlığın yanı sıra işi hakkıyla yapamamasından kaynaklı iş aksamaları da ortaya çıkacaktır ki bu hususların her biri örgüte yüklenen birer maliyettir. Kâr

²⁵ Mercin, a.g.e., s.131

²⁶ Dolgun, a.g.e., 24.

²⁷ Erdal Ünalın, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3. Baskı, Baskı, 2010, s. 44.

etme amacıyla kurulan işletmeler için ise bu maliyet kalemi örgütün mevcut işlerliğinin devamı açısından kabul edilemez bir durumdur.

Ülker'in kurucusu Sabri Ülker'e bir personeli gelerek "Sabri Bey bir arkadaşım var melek gibi bir insan işe gelse burada çalışsa" diye ricada bulunur. Sabri Ülker ise "ama melekler bisküvi üretmez ki, bize bisküvi üreten personel lazım" cevabını vermiştir. Sabri Ülker'in bu olaydaki tutumu, işletmenin başarısı ve geleceği için liyakat ve yeterlilik ilkesi çerçevesinde, yeterli donanımına sahip kişilerin işe alınması gerektiğinin bilincinde olduğunu göstermektedir.

1.2.5. Kariyer

Kariyer, iş yaşam çizgisi olarak ifade edilse de, işgörenin sahip olduğu niteliklere ve varmak istediği uzmanlığa bağlı bir iş başarısını ifade etmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin görevlerinden birisi de çalışanları sadece olması gereken şartlara göre istihdam etmek olmayıp, aynı zamanda istihdam ettikleri yetenekli, yeterli ve işe layık kişileri işletmede tutabilmektir. Tüm bunlar ile birlikte kariyer, işgörenin kendisini ilgilendirirken, bir yandan da işletme içerisinde kimlerin terfi edeceği ve yönetim kadrosunda yer alacağı gibi konular ile yakından ilgilenmektedir.²⁸

Kariyer ilkesi, literatürde işe ve kişiye yönelik kariyer sistemi şeklinde incelenmektedir.

İşe yönelik kariyer sistemi: Pozisyon, görev veya kadro sistemi olarak da bilinen kariyer sistemidir. Bu sistemde işe göre personel alınmakta ve bireyin işe uyması söz konusu olmaktadır. İşgörenin, atanacağı görevin ya da işin gerektirdiği tüm nitelikleri işe girmeden önce kazanmış, yani uzmanlaşmış olması gerekir. Yapılacak işte kişinin yaşı veya kıdeminden ziyade kişinin kendi bilgi ve becerisini geliştirmesi, uzmanlık ve deneyimine değer katması çok daha önemlidir.²⁹

Kişiye yönelik kariyer sistemi: Rütbe sistemi de denilen bu sistemde görevden çok, çalışan kişi önemli hale gelmektedir. Çalışanın ağırlık kazandığı bir personel sistemi

²⁸ Dolgun, a.g.e, s. 24.

²⁹ Tunçer, a.g.e, 19-20.

olan kişiye yönelik kariyer sistemi, kişinin belirli bir görev için değil belli bir mesleği yapması ve bu meslekte kariyerini sürdürmesi için işe alınması anlamına gelmektedir. Rütbe; işgörenin çalışma süresine, organizasyon içerisindeki ilişkilere ve işgörenin genel yeteneğine göre kazanılmaktadır.³⁰

Literatürde kariyer sistemi işe ve kişiye yönelik kariyer sistemi şeklinde incelenmiş olsa da hangisinin diğerinden daha iyi olduğu konusunda net bir şey söylemek mümkün değildir. Birçok ülke kendi içerisinde işe ve kişiye yönelik kariyer sistemini birlikte kullanmakta iken, bazıları ise kariyer sistemlerini sadece birinin üzerine inşa etmektedirler.

1.2.6. Adil ve Yeterli Ücret

Bu ilke örgütte çalışan personele adil ve yeterli ücret ödenmesini gerektirmektedir. Yeterli ücretin sağlanmasında sadece ülkenin ekonomik durumları dikkate alınmamalı, ülkenin sosyal yapısı ve refah seviyesi de göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca, işgörenin satın alma gücündeki değişiklikler de dikkatlice izlenmelidir.³¹

Yeterli ve adil ücret belirlenirken üç temel ilkeye göre hareket edilmelidir. Bunlar;³²

- Ücretin yapılan işe göre ödenmesi,
- Eşit değerde iş yapanlara eşit ücret ödenmesi ve
- Ücretlerin piyasada yer alan diğer ücretlerle karşılaştırılabilir miktarda olmasıdır.

1.2.7. Güvence

Bir işgören, çalışma hayatı boyunca yüz kızartıcı bir kusur işlemediği sürece işinin, sahip olduğu statünün ve organizasyondaki bütün yan haklarının korunacağından emin olmak ister. Her an işini kaybetme korkusu olan, her gün işe geldiğinde kendini güvence altında hissetmeyen işgörenden verimli bir çalışma beklenemez.³³

³⁰ Tunçer, a.g.e, 20.

³¹ Doğan Canman, **Çağdaş Personel Yönetimi**, Ankara, TODAİE, 1995, s. 38.

³² Gültekin ve Altuntop, a.g.e., s.52

³³ Sabuncuoğlu, a.g.e, s. 19.

Güvence ilkesi ile kariyer ilkesi doğrudan bağlantılıdır. İş yerinde başarılı olmak ve terfi alarak yükselmek, kariyer yapabilmek için bir işte uzun süre çalışma imkânının sağlanması gerekmektedir. Uygulamada çalışma güvencesi ve statü güvencesi olmak üzere iki tür güvenceden söz edilebilir. Çalışma güvencesi; işgörenin geçerli nedenler olmadan işten atılmamasını, statü güvencesi ise; yükseldiği statüde görevini koruyabilmesini ifade eder. İş hayatını bir organizasyona aday olan bir işgören, bunun karşılığı olarak iş güvencesi arayacaktır. Kamu çalışanlarının özel sektör çalışanlarına göre daha çok kanuni güvenceye sahip olduğu görülmektedir. Özel sektör çalışanlarının işten çıkarılmaları ise belirli kurallara bağlanmıştır. Güvence ilkesi; çalışanın örgüte bağlılığını arttırmakla birlikte örgütün giderek kapalı bir sistem haline gelmesine, yönetsel etkinliğin azalmasına ve baş edilmez bir bürokrasiye yol açmaktadır.³⁴

1.2.8. Halef Yetiştirme

Halef yetiştirme ilkesine göre her bir yöneticinin kendi yerini geçici ya da süreli olarak doldurabilecek bir ast yetiştirmesi gerekmektedir. Çok sık uygulanmamasına rağmen etkili olabilecek bir insan kaynakları yönetimi ilkesidir. Daha çok özel sektörde görülen bu uygulamada bir yönetici istifa ettiğinde, terfi aldığı ya da hastalandığında yerini dolduracak birisinin kolaylıkla bulunması gerekmektedir. Bu ilkeye uyulduğunda özellikle yönetimde istikrar çok daha iyi koşullarda sağlanmakta ve örgütsel verimlilik yüksek oranda artabilmektedir.³⁵

Halef yetiştirme ilkesi bir konuda teşvik edici olarak hareket etmektedir. Yetki devrini yani organizasyonda alt kademedeki gelecek olan yeni bir işgöreni yetiştirme, organizasyon içerisinde bir devamlılık sağlamayı teşvik etmektedir. Ancak yetki devri üstler açısından bir tehdit olarak görülebilmektedir. Üst yöneticilerin bu korkuları yenmeleri için, hedeflerini daha üst görevlere dikmeleri gerekir. Ekip çalışması ile asta yeni statü verilerek daha kolay yetki devri sağlanabilecektir.³⁶

³⁴ Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 6. Baskı, Ankara, Gazi Kitabevi, 2007, s. 28.

³⁵ Tortop, a.g.e, s. 72.

³⁶ Halil Can, **İnsan Kaynakları Yönetimi: Kamu ve Özel Kesimde**, Şahin Kavuncubaşı vd., 6. Baskı, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2009, s. 19.

Halef yetiştirme ilkesi, organizasyonlarda sürekliliğin ve verimliliğin sağlanması ve aile şirketlerinin uzun ömürlü olması açısından insan kaynakları yönetiminin önemli ilkelerinden birisidir. Bir diğer deyişle, halef yetiştirme ilkesi sadece ast-üst yetiştirme ilkesi olarak görülmemelidir. Türkiye'deki aile organizasyonlarının yaşam süreleri çok kısadır.³⁷ Hatta kurulan organizasyonların yaşam süreleri çok büyük oranda kuran kişinin hayatı ile sınırlıdır. Bu doğrultuda insan kaynakları yönetimi için çok önemli olan halef yetiştirme ilkesinin, bir de örgütün daha uzun yaşaması için ele alınmasının de bir zorunluluk olduğu düşünülebilir.

1.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ FONKSİYONLARI

İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı, insan gücünün en etkin ve verimli şekilde kullanılmasını sağlayarak örgütü başarıya ulaştırmaktır. Üretimden pazarlamaya kadar işletmede yapılan tüm işlerin etkinliği ve verimliliği, çalışan personelin nitelik ve niceliğine bağlıdır. İnsan kaynakları yönetimi, örgütün işlerinin yürütülmesi için ihtiyaç duyulan personelin işe alımından işten çıkarılmasına kadar olan süreç içerisinde işgörenin sorunlarının çözümünde etkili olan yol ve yöntemlerin kullanılmasını sağlayan örgütsel bir fonksiyondur.³⁸

Literatürde genel olarak insan kaynaklarının; planlama, kadrolama, değerlendirme ve ödüllendirme, yetiştirme ve geliştirme, endüstri ilişkileri ve koruma fonksiyonlarından oluştuğu görülmektedir. Bu anlamda insan kaynakları incelendiği zaman;³⁹

- *Planlamanın;* programlama ve iş analizleri, kısa ve uzun süreli planlamadan,
- *Kadrolamanın;* personel sağlama, oryantasyon, seçme ve yerleştirmede,
- *Değerleme ve Ödüllendirmenin;* değerlendirme, temel ücretler ve maaş, özendirici sistemler ve yan ödüllerden,
- *Yetiştirme ve Geliştirmenin;* eğitim ve kariyer planlamasından,
- *Endüstri ilişkilerinin;* toplu pazarlık, şikâyet yöntemleri, örgütlenmeden,

³⁷ Can, a.g.e, s.29.

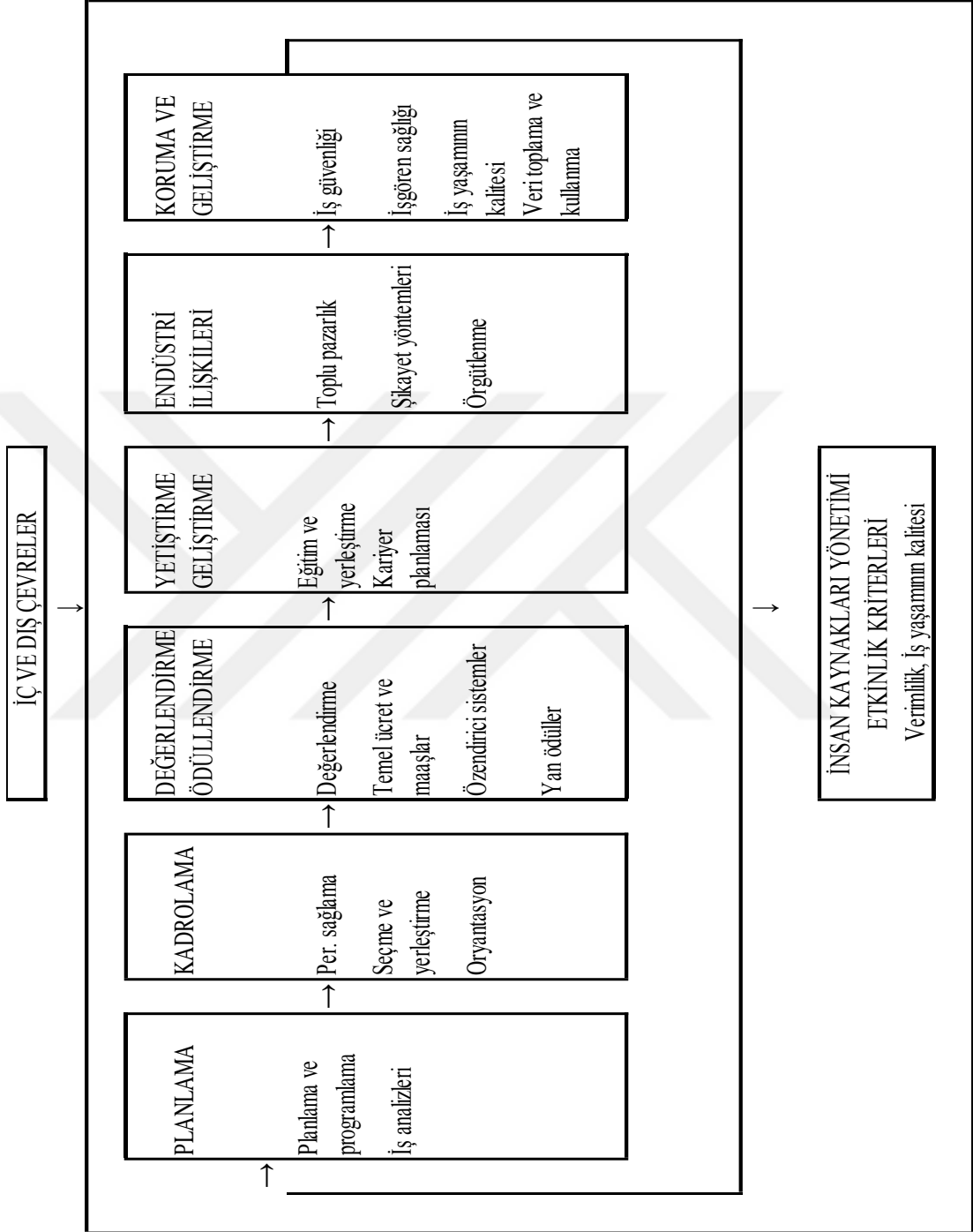
³⁸ Sabuncuoğlu, a.g.e, s. 5.

³⁹ Tortop, a.g.e, s.22.

- *Korumanın*; iş güvenliği, personel sağlığı, çalışma yaşamının kalitesi, veri toplama ve kullanma gibi daha da ayrıntılı süreçlerden oluştuğu söyleyebilir.



Şekil 1: İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri



Kaynak: Sadullah, a.g.e., s.9

1.3.1. İnsan Kaynakları Planlama

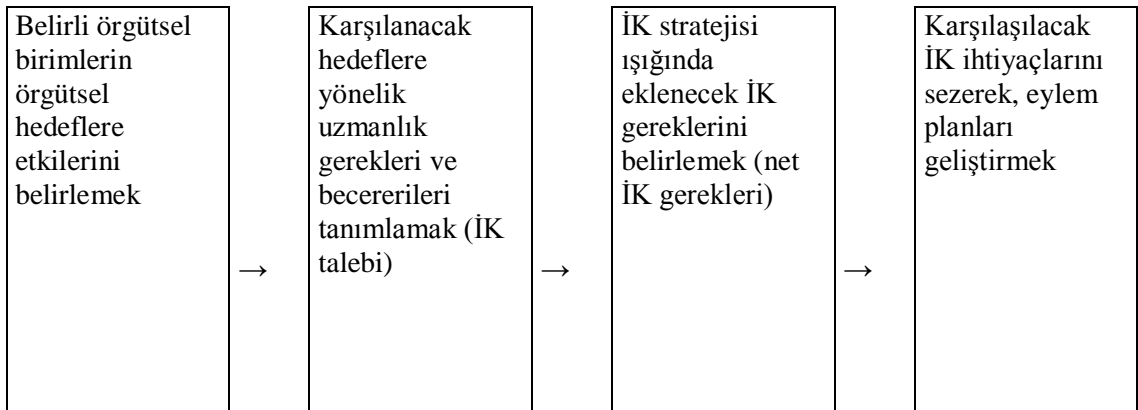
İnsan kaynakları yönetiminde, her zaman yeterli sayıda ve nitelik olarak güçlü işgörenin ihtiyaç halinde sağlanabilmesi için örgütün olağan potansiyeli, gelişim trendi ve gelecek ile ilgili planları dikkate alınarak bir planlama yapılması gerekecektir. Organizasyonun mevcut insan kaynaklarını en akılcı biçimde kullanmayı ve organizasyonun gelecekteki işgören gücünü nicelik ve nitelik bakımından karşılamayı amaçlayan faaliyetlere insan kaynakları planlaması denir.⁴⁰

1.3.1.1. İnsan Kaynakları Planlama ve Programlama

Organizasyonlar içerisinde faaliyet gösteren bütün birimlerde önemli ve vazgeçilmez süreçlerden birisi planlamadır. Sağlam bir yapıya sahip olan organizasyonlar; toplumsal yapıda nüfus artışı, iş ve rekabet, işgücü farklılığı ve çeşitliliği ve benzeri gibi ortaya çıkan ve çıkabilecek olan sorunlarla baş edebilmek ve dinamiklik kazanabilmek için planlama çalışmaları yaparlar. Çünkü bir örgütün amaçları değişmez değildir ve çevresi belirsizliklerle doludur. Rue ve Byar, bir örgütte yapılabilecek insan kaynakları planlaması sürecini Şekil 2’teki gibi göstermişlerdir.

41

Şekil 2: İnsan Kaynakları Planlama Sürecinin Aşamaları



Kaynak: Argon, a.g.e., s.9

⁴⁰ Gültekin Yıldız, **İşletmelerde İşgören Yönetimi**, Sakarya, İTÜ Sakarya Mühendislik Fak. Ders Kitabı Dizisi, 1989, s. 45.

⁴¹ Türkan Argon, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Nobel Basımevi, 2004, s.187.

Örgüt içerisindeki insan kaynakları planlaması süreci belirli birimler tarafından örgüt hedeflerinin belirlenmesi ile başlamaktadır. Burada her birimin, örgütün ana hedefine göre oluşturacağı hedeflerinden söz edilmektedir. İnsan kaynakları departmanı da belirlenen uzmanlık gerekleri ve beceriler ile bu birimlerde çalışacak işgörenlerin özelliklerini ortaya çıkarmış olur. Sürecin son aşamasında ise karşılanması gereken insan kaynakları ihtiyaçlarının önceden sezilmesi ve bunlara yönelik eylem planlarının yapılması gerekmektedir.

İnsan kaynakları planlaması, örgütlerde karlılığı ve verimliliği etkileyen unsurlardan birisi olarak kabul edilmektedir. İnsan kaynakları planlaması, organizasyonun mevcut ve gelecekteki insan kaynağı potansiyelinin etkili, verimli ve rasyonel kullanılmasını sağlayan araçlardan birisi olduğu için büyük önem arz etmektedir. İşgören planlaması yapmayan bir örgütün, sahip olduğu işgören kaynağının gelişigüzel kullanılması söz konusu olacaktır. Bunun yanı sıra, personel alımı, terfi, nakil ve işe son verme gibi hayati konularda da duygusal esaslar ön planda olabilecektir. Böyle bir durumda olan organizasyonlardan nitelikli hizmet ve mal üretmeleri beklenemeyeceği gibi bu organizasyonlar sıkı bir rekabet ortamında varlıklarını sürdüremeyeceklerdir.⁴²

1.3.1.2. İş Analizleri

İşletmelerde önceden belirlenen amaçların gerçekleştirilebilmesi için çalışanlar ve çalışanların yaptığı işler; bölüm, birim, departman gibi çeşitli adlarla anılan gruplara ayrılmıştır. Organizasyondaki faaliyetlerin verimliliği açısından bu grupların sınırlarının belirlenmesi, özelliklerinin bilinmesi ve görevlerinin tanımlanması gerekmektedir. Organizasyonlardaki iş analizi faaliyetleri; işlerin içerdiği görev, sorumluluk ve çalışma koşullarını belirlemeye yönelik çabalardan oluşmaktadır. Yapılan bu çalışmalarda işleri yapacak kişilerde bulunması gereken bilgi, beceri ve yetenekler de belirlenmeye çalışılır.⁴³

⁴² Tortop, a.g.e, s.100.

⁴³ Cavide Uyargil, İş Analizi ve İş Dizaynı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 6. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 2013, s. 49-50.

Bir iş ile ilgili detaylı bilgilerin toplanması işlemine iş analizi denilmektedir. Bu bilgiler işin türü, iş için harcanan zaman, işle ilgili kullanılan araçlar ve malzemeler, işin gerektirdiği yetenekler, tecrübeler, yetki ve sorumluluklar ve işin hangi koşullar altında yapıldığını kapsamaktadır. Her iş standart olan bu özellikler kapsamında analiz edilmektedir. Üç aşamalı olarak gerçekleştirilen iş analizinde ilk aşama hazırlık aşamasıdır. Bu aşamada kimin, hangi işi, hangi metotla ve ne zaman analiz edeceği belirlenmektedir. İkinci aşamada görüşme, anket ve gözlem gibi uygulamalarla veriler toplanmaktadır. Son aşamada ise, toplanan verilerin uygulama aşaması ve insan kaynakları veri sistemine kaydedilmesi ve değerlendirilmesi yer almaktadır.⁴⁴

İş analizleri aracılığıyla, çalışanların yapacakları işlerin gerektirdiği nitelikler ile bu işlerin yerine getirildiği esnadaki nitelikler karşılaştırılarak aradaki farklar da tespit edilebilir. İş analizleri sonucu elde edilen verilerden faydalanılarak iş tanımları ve gerekleri hazırlanır. İş tanımı, işle ilgili yapılması gerekli görevlerin, sorumlulukların ve davranışların yazılı şekilde ifade edilmesidir. Bir işletmede iş analizinden sonra yapılan şey, iş tanımlarının yapılmasıdır. İş analizi ve iş tanımı arasındaki fark ise; iş analizinin işle ilgili bilgileri toplayan bir süreç olması, bu bilgileri sistematik ve bilinçli şekilde sunanın ise iş tanımı olmasıdır.⁴⁵

1.3.2. Kadrolama

Kadrolama, insan kaynakları yönetimi literatüründe kadrolama (staffing), personel temini ve seçimi, personel seçimi ve yerleştirme, insan kaynakları tedariki gibi çeşitli şekilde isimlendirilen insan kaynakları yönetimi işlevlerinden birisidir. Bu işlev, örgütün ihtiyaçlarına uygun özelliklere sahip bireylerin araştırılması, seçilmesi ve işe alınmasına yönelik faaliyetleri kapsamaktadır. İnsan kaynaklarının tedariği ve seçimi işlevi, sadece gereken sayıda ve nitelikte çalışanın işe alınması olarak değil, aynı

⁴⁴ Erkut Hız, İnsan Kaynakları Yönetimine Girişi İK Planlaması Yeni Nesil İK, www.ibsturkiye.com/ders_notlari/Erkut_Hiz-Insan_Kaynaklari_Yonetimi_ve_Ik_Planlamasi-Butce_Yonetimi.pdf, 2012, Erişim tarihi: 22.02.2018

⁴⁵ Mehmet İnce, “İşletmelerde İnsan Kaynakları Eğitiminin Çalışanların Performansları Üzerine Etkileri ve İşletmelerde Bir Uygulama”, T.C. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2002, s.94

zamanda seçilecek personel işletmenin kültürüne ve stratejilerine uygun niteliklerde olmasıyla da ilgilenmektedir.⁴⁶

Kadrolama, doğru kişilerin, doğru zamanda, doğru yerlere yerleştirilmesi şeklinde tanımlanabilir. Kadrolama işletmenin ihtiyaç duyduğu personelin nitelik ve nicelik yönünden belirlenmesiyle başlamakta, işgören bulma ve seçme, personel alımı, yönlendirme, işe yerleştirme ve işletmenin ihtiyaç duyduğu işgücünün oluşturulmasıyla son bulmaktadır. Kadrolama işinin başarılı bir biçimde gerçekleşmesi için, öncelikle, insan kaynakları planlaması aşamasında ele alınan, işletmenin insan kaynakları ihtiyacının doğru olarak tespit edilmesi gerekmektedir. Daha sonra ihtiyaç duyulursa personel alımına geçilmelidir. İşgören bulunması ve seçilmesi aşamalarından oluşan personel alımı, kadrolamanın en önemli konularından biridir.⁴⁷

1.3.2.1. Personel Sağlama

Personel sağlama, insan kaynakları fonksiyonlarından insan kaynakları planlaması sonucunda ortaya çıkan, organizasyon içerisinde gerekli olan işgören açığını karşılamak için gerekli bilgi, yetenek, beceri ve motivasyona sahip kişileri bulma faaliyetlerinin tümü olarak tanımlanmaktadır. Personel sağlama sürecinde ana hedef doğru işe doğru personeli bulmaktır.⁴⁸ Örgütlerin personel ihtiyaçları temel olarak iki kaynaktan giderilmektedir. Bunlar; kurum içi kaynaklar ve dış kaynaklardır. Personel ihtiyacının iç kaynaklardan karşılanması çalışanlar ve kurum açısından oldukça önemlidir. İç kaynaktan personel ihtiyacının karşılanması, kurumda terfi etmek isteyen personel beklentilerinin karşılanmasını sağlamaktadır. Kurum kendi içinden personel temin ettiğinde, dış kaynak için ayrıca bir yatırım yapmasına gerek kalmayacaktır. Ayrıca dış kaynaktan sağlanacak personelin kuruma uyumu, eğitimi, kurum değerlerini benimsemeye zorluk çekme gibi sorunlarını da ortadan kaldıracaktır. Bunun yanı sıra kurum içinde yeni yeteneklerin keşfedilmesi ve alt

⁴⁶Altan Doğan, Emrah Önder, **İnsan Kaynakları Temin ve Seçiminde Çok Kriterli Karar Verme Tekniklerinin Kullanılması ve Bir Uygulama**, İstanbul, 2014, s. 5796-5819.

⁴⁷ Guzel Sadykova, **Sanal Organizasyonlarda İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulama ve Sorunları**, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2008, s. 54.

⁴⁸ Mustafa Kılıç, **İhracatçı Türk Firmalarında Personel Sağlama ve Seçme Yöntemleri ve İnovasyon Performansı İlişkisi: Orta Anadolu İhracatçı Birlikleri Örneği**, Sosyoekonomi Dergisi, C:V, No:13, Temmuz-Aralık 2010, s. 224.

kadrolara fırsat verilmesi ve son olarak kurumdan dışarıya beyin göçünün önlenmesi sağlanmış olacaktır.⁴⁹ Kurum içi personel temini, açık pozisyonların organizasyon içerisinde duyurulması ve nitelikli ve istekli personelin bu pozisyonlara başvurularının sağlanması ile başlar. İşletme içinde çalışanların bir üst pozisyon için başvuru yaptığı zaman bu talepler ilgili birim tarafından değerlendirilmektedir. İşletmelerin dış kaynaktan personel temini ise, üniversitelerin kariyer günleri gibi iş bulma servisleri yoluyla üniversite öğrencileri ile görüşmeler yapılarak ya da diğer eğitim kurumlarından (liseler, mesleki ve teknik okullar, çeşitli meslek kursları) yararlanılarak yapılabilmektedir. Ayrıca kitle iletişim araçlarıyla reklam yapılarak daha çok sayıda kişinin başvuruda bulunması sağlanabilmektedir.⁵⁰ Örneğin, ilgili firma, doldurmayı planladığı pozisyon ile ilgili bir iş duyurusu yapabilir. Bu duyuruda, firma ve iş pozisyonu ile ilgili bilgiler, aranan adaylarda bulunması gereken ve tercih edilen özellikler, çalışma şartları, başvuruların nereye, ne zaman ve ne şekilde yapılacağı ile ilgili bilgiler yer alır. İş duyurusu; işletmenin web sitesindeki ilanlar, gazete ve dergi ilanları, insan kaynakları sitelerine verdikleri ilanlar, işyerine asılan ilanlar, mesleki kuruluşlara asılan ilanlar, el ilanları, posta aracılığıyla yapılan ilanlar ve radyo ve televizyon ile yapılan ilanlar şeklinde sıralanabilir.⁵¹

Şekil 3'te görüldüğü gibi, aday bulma süreci, işgören eksikliğinin için giderilmesi departman yöneticilerinin talepte bulunması ile başlar. Birçok işletmede işgören talep formunun doldurulması ve insan kaynakları departmanına iletilmesi ile süreç başlamış olur. Bu formda hangi iş için kaç kişiye ihtiyaç olduğuna, aranılan özelliklerin ne olduğuna ilişkin bilgiler yer alır. Sürecin devamında ise adayların iç kaynaklardan veya dış kaynaklardan başvurularının alınması ile aday havuzu oluşturulur. Aday havuzunda yeterli sayıya ulaşması ile seçim aşamasına geçilmiş olur.⁵²

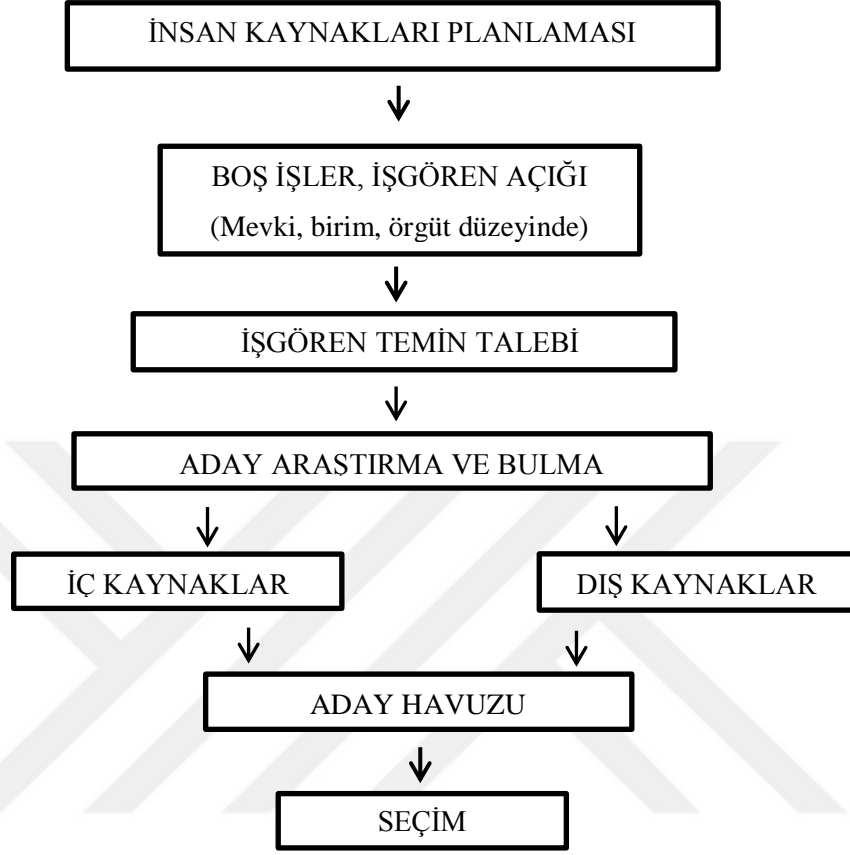
⁴⁹Tuba Canvar Kahveci, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, T.C. Sakarya Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Ders Notları e- MY Programı, 2016, s.3

⁵⁰Tortop, a.g.e, s.128.

⁵¹Canvar Kahveci, a.g.e., s.5

⁵²Ahmet Cevat Acar, "İnsan Kaynakları Planlaması ve İşgören Seçimi", **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 6. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 2013, s. 113

Şekil 3: Aday Araştırma ve Bulma Süreci



Kaynak: Acar, a.g.e, s. 113.

1.3.2.2. Seçme ve Yerleştirme

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli faaliyetlerinden birisi seçme ve yerleştirme faaliyetidir. Seçme ve yerleştirme faaliyetleri, insan kaynakları yönetiminin işletmeye doğru insanı dâhil etmesi ve yerleştirmesi ile çok büyük oranda tasarruf sağlar. İşletmeye uygun adayların araştırılıp seçilmesi, işletme açısından hayati öneme sahiptir.⁵³

Seçme, iki yönlü bir faaliyet olup yalnızca yöneticilerin örgüte işgörenleri seçmesi demek değildir. Bir taraftan örgüt, işgöreni seçerken; diğer taraftan da işgören, çalışmak istediği organizasyonun hangisi olacağına karar verir. Bu noktada iş tanımı ve iş gereklerinin, başvuruda bulunan adaylara detaylı bir şekilde açıklanması, adayların gelecekte organizasyon içerisinde göstereceği başarıya ve işgören devrinin

⁵³ Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Gazi Kitabevi, 1997, s. 91.

azalmasına etkisi açısından oldukça önemlidir. O halde seçme faaliyeti “bireylerin ve organizasyonların birbirlerini cezbediği ve seçtiği” bir süreç olarak düşünülebilmektedir.⁵⁴

İşletmeler, personel seçme ve yerleştirme faaliyetlerini işletmenin amaç ve hedefleri doğrultusunda yaparlar. İşletmeler, işe alım sürecinde adaylara uygulayacakları işe alım tekniklerini de kendileri belirlemektedirler. Bu teknikler işletmeden işletmeye farklılık göstermektedir. İyi olan adayın mı yoksa görev için en uygun olan adayın mı seçileceği kararının verilmesi sonucu aday işletmeye yerleştirilir.⁵⁵

1.3.2.3. Oryantasyon Eğitimi

İşe alıştırmaya olarak da bilinen oryantasyon eğitimi, işe yeni başlayan ya da aynı işletmede yeni bir işe başlayan çalışanlara uygulanan bir eğitimidir. Organizasyonun ve işin yapısına göre farklı şekil ve içeriklerde uygulanan eğitimin amacı işgörene organizasyonu hızlı bir şekilde tanıtmak ve çalışacağı işgörenler ile uyumunu sağlamaktır. Her geçen gün önemi daha fazla artan, üzerine farklı teknikler konularak geliştirilen ve işletmelerin en üst yöneticilerinden en alt düzeyde çalışan işgörenlerine kadar verilen oryantasyon eğitimi, çalışılacak bölüme ve yapılacak işe göre farklı içeriklerde ve sürelerde uygulanmaktadır.⁵⁶

Oryantasyon, işe yeni giren işgörenin kurum kültürüne ve işe girdiği zaman yapacağı işe bir an önce adapte olabilmesi için yapılan faaliyetlerin tümünü kapsamaktadır. Bir başka şekilde ifade edilirse, oryantasyon eğitimi, organizasyonlarıda işe yeni başlayan veya şirket içerisinde başka bir bölüme geçiş yapan işgörenlerin, işe başlamadan önce veya işe ilk girdiği anda uygulanan eğitim programlarıdır. Oryantasyon eğitimlerinde; çalışacak işgörene yapacağı işle ilgili bilgilerin verilmesi, zihinsel ve bedensel yetilerin kazandırılması amaçlanmaktadır.⁵⁷

⁵⁴ Yüksel, a.g.e., s.91.

⁵⁵ Yeşim Akdeniz, **İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçme ve Yerleştirme: Sigorta Sektöründe Alan Çalışması**, İstanbul, 2010, s. 16.

⁵⁶ Ayşe Oya Özçelik, Eğitim ve Geliştirme, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 6. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 2013, s. 195.

⁵⁷ Şerife Özkasap, **Bankalarda Uygulanan İşe Alıştırma Eğitim Programlarının İşgören Performansı Üzerine Bir Araştırma: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma**, T.C. Balıkesir

Literatürde, sosyalleştirme eğitimi olarak da geçen oryantasyon; işe yeni başlayan personele verilen, işgörenlerin işe, işin gerekliliklerine ve işyerine ait olan kültüre alışmalarını sağlayan kısa süreli bir eğitimidir. Oryantasyon eğitim ile işe yeni başlayan işgörenin öğrenimi kolaylaşır, hata yapma olasılığı azaltılır ve kendine güven duyması sağlanır. Böylece işteki verimlilik ve kalite kısa süre içerisinde artar ve işgören devir hızı azalmış olur.⁵⁸

İşletmelerin insan kaynağını bulması, seçmesi ve işe yerleştrmesi sadece bir başlangıçtır. İşgörenden daha verimli bir biçimde yararlanılmak isteniyorsa sürekli geliştirme çabalarına ihtiyaç vardır. Günümüzde organizasyonların ayakta durabilmesi ve gelişmesi çevresel değişimlere hızlı bir şekilde uyum sağlayarak ve daha kaliteli, verimli ve düşük maliyetli mal ve hizmet üreterek rakiplerine karşı rekabet güçlerini koruyabilmelerine bağlıdır.⁵⁹

Oryantasyon eğitiminin işgörene sağladığı faydalar aşağıda sıralanmıştır;⁶⁰

- İşgören eğitimi sürecinde, çalışma sistemini ve yapılacak işi görerek bu iş için uygun olup olmadığına karar verir.
- Eğitim sürecinde çalışma sistemi hakkında bilgi edinildiği için, işgören başlayacağı zaman fazla tedirginlik ve gerginlik yaşamaz ve kısa süre içerisinde işi öğrenir,
- İşe başladıktan sonra işle ilgili yapılacak hata oranı azalır.
- Şirket ve iş kuralları öğrenildiği için disiplin sorunlarının meydana gelmesi önlenir.

1.3.3. Performans Değerlendirme ve Ücret Yönetimi

Performans değerlendirme, işgörenin iş becerilerinin, yapılan işin niteliklerine ve gereksinimlerine ne derece uyduğunu gösteren, işgörenden standart olarak

Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2013, s.13

⁵⁸ Yüksel, a.g.e, s. 180.

⁵⁹ Yüksel, a.g.e, s. 180

⁶⁰ Ayhan Karataş, **İşe Alıştırma Eğitimlerinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Havalimanı Yer Hizmetleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma**, T.C. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2015, s.19

beklenenlerle ulaşılan sonuçların karşılaştırılması şeklinde tanımlanabilir. Performans değerlendirmesi çalışanların kişisel olarak değerlendirilmesinin yanı sıra bağlı oldukları takım veya organizasyonun performansı ile birlikte değerlendirilmesi gerekmektedir.⁶¹ İşe alım sürecinde değerlendirmeye tabi tutulan kişinin, işe başladıktan sonra da değerlendirme sürecinin sürekli bir şekilde devam edeceğinin farkında olması gerekmektedir. İşgörenlerin performans değerlendirme sonuçları işletme içerisindeki konumlarını, ilerlemelerini, ödülleri ve kariyer aşamalarını belirlemektedir.⁶² Ücret konusu ise farklı yönlerden ele alınabilmektedir. İşgörenler açısından değerlendirildiğinde ücret, geliri ve yaşam standardını belirleyen bir unsur olarak ifade edilebilmektedir. Performans değerlendirmenin amaçlarından birisi de değerlendirme sonuçlarının ücret yönetimi sisteminde kullanılmasıdır. Örneğin, performansa dayalı ücretlendirmenin uygulanabilmesi için, işgören performanslarıyla ilgili bilgilere ihtiyaç duyulmaktadır.⁶³

1.3.3.1. Performans Değerlendirme

İnsan kaynakları yönetiminde insan kaynaklarının değerlendirilmesi genellikle başarı veya performans değerlendirmesi süreci çerçevesinde düşünülmektedir. Performans değerlendirmesi, işgörenin belirli bir dönemdeki fiili başarı durumunu ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyelini belirlemeye yönelik çalışma şeklinde ifade etmek edilebilir.⁶⁴

Performans değerlendirmesi, işgörenin veya grubun onların işle alakalı güçlü ve zayıf yönlerini sistemli bir şekilde analiz ederek organizasyonun belirlediği amaçlar doğrultusunda yönlendirmektir. Bir diğer tanıma göre performans değerlendirme;

⁶¹ Burcu Uyar, **İşletmelerde Eğitim Geliştirme ve Performans İlişkisi ve Türk Telekomünikasyon Sektöründe Bir Araştırma**, T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Uluslararası Kalite Yönetimi Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2010, s.30

⁶² Cavide Uyargil, Performans Değerlendirme, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 6. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 2013, s. 212.

⁶³ Tuba Kalyoncu, **Performans Değerlendirmesi ve Ücret Yönetimi Arasındaki İlişki: TEB Çağrı Merkezi Örneği**, T.C.Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2010, s.18

⁶⁴ Uyargil, a.g.e., s. 213.

yöneticinin daha önceden belirlenen standartlara göre karşılaştırma ve ölçme yoluyla çalışanın iş başarısını değerlendirme sürecidir.⁶⁵

Çalışanın performansını değerlendirmede gereken bilgileri elde etme yollarından birisi olan ölçme; teknik olarak nesnelere, olayların ve sonuçların gözle görülen özelliklerini temsil eden semboller bulma süreci şeklinde ifade edilebilir. Ölçme, işletmeler için vazgeçilemez bir konuma sahiptir. Büyük-küçük, özel-kamu, kar amaçlı olan ya da olmayan tüm işletmelerde ölçümler yapılmakta, veriler toplanmakta, işlenmekte ve bilgi olarak kullanılmaktadır.⁶⁶ Bu bağlamda, değerlendirmede bir yargıda bulunma, bir yorum yapabilme durumu söz konusudur ve bu yargıya, ölçme sürecinden elden edilen verilerin bir takım ölçütlerle karşılaştırılması sonucunda ulaşılmaktadır. Ölçme sonucunda elde edilen verilerin değerlendirilmesi gerekmektedir. Çünkü değerlendirme olmaksızın yapılan ölçme, anlamsız sayı ya da sembollerden ibaret olacaktır.⁶⁷

Performans; bir işi yapan işgörenin, takımın veya örgütün yaptıkları iş ile, hedef arasındaki farkı göstermektedir. Bu nedenle performans, işgörenden yapması beklenenle, gerçekte ne yaptığı arasındaki ilişkinin bir fonksiyonudur. İşgörenin iş için gerçekleştirdiği her işlem ve hareket bir performans davranışı olarak görülmektedir.⁶⁸

Değerlendirme, istenilen başarı ile gerçekleşen başarı arasındaki farkı tespit etmeye yarayan bir süreç şeklinde tanımlanmaktadır. Personel seçimi, güdüleme, değerlendirme ve eğitim insan kaynaklarının önemli temel taşları ve işletmelerde personel verimliliğini etkileyen önemli unsurlardır. Bu dört yapı taşından en önemlisi değerlendirme değildir. Çünkü değerlendirmeden sonra yapılacak yorumlar diğer üç temel yapı taşını yönlendirmektedir. Personel seçimi, adaylarla yapılan görüşmelerin değerlendirilmesi sonucu yapılmaktadır. Değerlendirmeyle elde edilen bilgilerle eğitim ve güdüleme konusunda kararlar alınabilecek ve terfi edecek işgörenler

⁶⁵ Kalyoncu, a.g.e., s.8

⁶⁶ Rıfat Karaman, **İşletmelerde Performans Ölçümünün Önemi ve Modern Bir Performans Ölçme Aracı Olarak Balanced Scorecard**, Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2009, sayı:16, s.414

⁶⁷ Argon, a.g.e., s.223.

⁶⁸ Kalyoncu,a.g.e., s.5

belirlenebilecektir. Kısaca ifade etmek gerekirse organizasyon içerisinde insan kaynaklarının en etkin şekilde kullanımını değerlendirme ile sağlamak mümkün olmaktadır.⁶⁹

Performans değerlendirme; işletmelerde çalışan tüm işgörenlerin çalışmalarının, etkinliklerinin, eksikliklerinin ve yeterliliklerinin bir bütün olarak gözden geçirilmesi şeklinde tanımlanabilir. Performans değerlendirme; ücret/maaş, terfi, işten çıkarma, deneme ve transfer gibi durumlarda da yöneticinin karar vermesine yardımcı olan temel etken olarak görülmektedir.⁷⁰

1.3.3.2. Ücret Yönetimi

Ücret, genellikle işgörenin üstlendiği işin değerine ya da sahip olduğu beceri ve yetkinliklere göre belirlenen ve çoğu durumda garanti edilmiş olan kök ücreti ifade eder.⁷¹ Bir başka tanımda ise ücret; ürün ve hizmet üretimine doğrudan veya dolaylı yollardan katkı sağlayan tüm zihinsel ya da bedensel emeğin karşılığı şeklinde tanımlanmaktadır. Ücret yönetimi, insan kaynakları yönetiminin diğer fonksiyonları ile doğrudan ilişkilidir. İşgören seçimi aşamasında ücret, yüksek nitelikli ve yetenekli insanları işletmeye çeken önemli bir faktör olabilmektedir. Yöneticiler tarafından ücret yönetimi etkin bir şekilde kullanılmalıdır. Çünkü çalışanların performanslarını sürekli iyileştirmeleri, görmek istenilen işgören davranışını güçlendirmeleri ve sendika ile ilişkilerde işletmenin ücret programının esasını açıklayabilmesi buna bağlı olmaktadır.⁷²

Ücret yönetiminin birçok ilkesi bulunmaktadır. Ancak çalışanlar tarafından en fazla önem verilen ücret yönetimi ilkesi, eşitlik ilkesidir. Stacy Adams'ın Eşitlik Teorisi'ne göre; kişi sarf ettiği gayret ve elde ettiği sonucu, organizasyon içerisindeki diğer kişilerin sarf ettiği gayret ve sonuçlarla karşılaştırır. Kişi karşılaştığı her eşitsizlik durumunda, bu eşitsizliği giderecek davranışlar sergileyecektir. Aynı işi

⁶⁹ Yüksel, a.g.e., 162-163.

⁷⁰ Kalyoncu, a.g.e., s.2

⁷¹ İsmail Durak Ataay, Ahmet Cevat Acar, Ücret Yönetimi, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 6. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 2013, s. 350-354.

⁷²Sema Özkalp, **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ücret Yönetimi**, <http://akademikperspektif.com/2014/08/30/insan-kaynaklari-yonetimi-ve-ucret-yonetimi/>, 2014, Erişim tarihi: 26.02.2018

yapan kişiler arasında eşit ücret sistemi oluşturamayan işletmelerde iş ortamında huzursuzluk yaşanmaktadır. Hak ettiği ücreti alamadığını düşünen işgören asabi ve mutsuz olur. Bunun sonucunda istifa etme veya yeni iş tekliflerini değerlendirme eğilimine sahip olur.⁷³

İşgörenler ve işverenler için çok önemli olan ücret düzeyi birçok faktörden oluşmaktadır ve iyi bir ücret yapısı şu özelliklere sahip olmalıdır:⁷⁴

- Ücretler yeterli ve kabul edilebilir seviyede olmalıdır.
- Ücretler, fiyat dalgalanmalarını takip etmelidir.
- Örgüt içerisinde, ücretlerde bir iç dengenin olması gerekmektedir.
- Devletin ödediği memur maaşları ile dış girişimlerdeki, yani özel sektördeki ücretler ile uyumlu olmalıdır.
- Ücretler, büyük işletmeler için bölgelere göre ayarlanabilir olmalıdır.
- Ücret sisteminde işgörenlerin aile durumları da göz önünde bulundurulmalıdır.

Organizasyonlarda ücretleri belirlemeyi etkileyen faktörler, iç ve dış faktörler olarak ikiye ayrılmaktadır. İç etmenleri örgütün büyüklüğü, amaçları, politikaları ve stratejileri oluştururken; dış etmenleri ise devlet, sendikalar ve işgücü pazarı oluşturmaktadır.⁷⁵

1.3.4. Eğitim Yönetimi

Eğitimi bireysel ve organizasyonel yönden ele alıp tanımlamak mümkündür. Bireysel açıdan eğitim, hedeflere ulaşmaya yönelik işgörenlerin davranış, bilgi, yetenek ve güdülenmelerini değiştirme ve geliştirme süreci şeklinde tanımlanmaktadır. Organizasyonel açıdan eğitim, örgütün etkililik, etkinlik ve verimlilik açısından mevcut başarısını geliştirmeyi amaçlayan yönetim araçlarının tümü şeklinde tanımlanmaktadır.⁷⁶ İnsan kaynakları yönetiminde eğitimin yeri çok önemlidir.

⁷³Özkalp, a.g.e.

⁷⁴Tortop, a.g.e., s. 260.

⁷⁵Yüksel, a.g.e., s. 190.

⁷⁶A.e, s. 199.

Durkheim bunu “eğitim, her şeyden önce, toplumun kendi yaşama koşullarını sürekli olarak yenilemeye yarayan bir araçtır” sözüyle belirtmiştir.⁷⁷

İçinde bulunulan çağın bilgi çağı ve toplumun bilgi toplumu olarak nitelendirildiği günümüzde, insan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi hem bireysel ve örgütsel hem de toplumsal yönüyle, etkinlik ve verimlilik açısından yaşamsal öneme sahip bir olgu olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak burada önemli olan ve gözden kaçırılmaması gereken en önemli nokta eğitimlerin gereksinimlere en iyi cevap verecek şekilde planlanması ve programlanmasıdır.⁷⁸ İşletme yönetiminde eğitim faaliyetleri, yetiştirme (training) ve geliştirme (development) olarak iki başlık altında toplanmıştır. Yetiştirme, işgörenin işinde yapabilecekleri ile yapması gerekenler arasındaki boşluğu dolduran bir eylem şeklinde tanımlanmaktadır. Genelde işe yeni başlayan kişileri kapsar ve buradaki esas amaç, işgörenin işinde gerekli olan özelliklere ve seviyeye en kısa sürede ulaşmasını sağlamaktır. Yetiştirme faaliyetleri doğrudan performansla ve iş için gereken bilgi ve beceriyi kazandırmayla ilişkilidir. Geliştirme ise, yapılan işe odaklanmayan, uzun vadede kişisel ve mesleki alanda gelişmeyi kapsayan, yoğun rekabetin yaşandığı piyasada işletmenin başarılı olabilmesi için çalışanın yeteneklerini günün şartlarına uygun olarak değiştirmeyi ve geliştirmeyi amaçlayan faaliyetlerin tümü şeklinde tanımlanmaktadır.⁷⁹ Bir başka deyişle geliştirme, işgörenin işletmeye girişinden ayrılıncaya kadar geçen süre içerisinde, performansının artırılması için yönetim tarafından girişilen çabaların tümüdür.⁸⁰

Yetiştirme ve geliştirme kavramları arasındaki farklara bakılacak olursa; yetiştirme eğitimi, genel olarak belli bir işin yapılabilmesi için sahip olunması gereken bilgi, beceri, yetenek ve davranışların kişilere kazandırılması sürecini kapsarken, geliştirme eğitimi, çalışanların yeteneklerinin artırılması için organizasyonun gelecekteki ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla verilen eğitimleri kapsamaktadır.

⁷⁷ Ebru Yıldız, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı Işığında Eğitim ve Geliştirmenin Rolü, İşlevleri ve Bir Örnek Olay**, C: 11, No:41, Ocak 2014, s. 220-222.

⁷⁸ Özçelik, a.g.e., s. 163.

⁷⁹ Özçelik, a.g.e., s. 163.

⁸⁰ Levent Mercin, **İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Eğitimin Kurumları Açısından Gerekliği ve Geliştirme Etkinliği**, (Çevrimiçi) www.e-sosder.com, 3 Ekim 2016.

Yetiştirme eğitimleri, işletmenin bugünkü ihtiyaçlarına cevap ararken; geliştirme eğitimleri ise, işletmenin gelecekteki ihtiyaçlarına bir hazırlık süreci olarak görülmektedir.⁸¹

1.3.5 Kariyer Geliştirme

Kariyer kavramının farklı anlamlarda kullanıldığı görülmektedir. Greenhaus'a göre kariyer iki şekilde kullanılmaktadır. İlki, bireyin bir meslek veya örgüt içindeki kariyer hareketlerini kapsamaktadır. İkincisi ise, işgörenin yaptığı bireysel işler, bulunduğu görevler sonucunda kendine özgü sahip olduğu kariyerdir.⁸²

Kariyer geliştirme ise, işgörenin sahip olduğu kapasite ve birikimin hem kişisel hem de örgüt amaçlarına ulaşabilmek için iyileştirilmesi ve yönlendirilmesi süreci şeklinde tanımlanabilir. Bir başka ifadeyle; kişisel yetenek, kültür, aile yapısı, eğitim düzeyi, sosyo-ekonomik statü, etnik kimlik ve iş tatminini kapsayan bir süreç olarak görülmektedir. Kariyer geliştirme, kendi imkânları ya da örgütün sunduğu fırsatlarla işgörenin sürekli kendini iyileştirmesi ve geliştirmesidir. İşletme açısından bakıldığında zaman zaman kariyer geliştirme; değerlendirme, eğitim faaliyetleri planlama ve bu planları uygulamayla birlikte değişen koşullar altında işgöreni sürekli işe uygun halde tutma ve organizasyona bağlama sürecidir.⁸³

Kariyer geliştirmede işletme, yönetici ve işgörenlerin birtakım sorumlulukları bulunmaktadır. Bireylerin ve örgütlerin sahip olduğu sorumluluklar aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır.⁸⁴

Bireylerin sorumlulukları şunlardır:

- Aktif bir şekilde kariyer planlamasına katılmak.
- Meslekî gelişim faaliyetlerinde belirli bir rol oynamak.
- Kişisel ihtiyaçlarını ve ulaşmak istediği hedefleri belirlemek.

⁸¹ Volkan Türker, İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim: Yetiştirme ve Geliştirme, www.volkanturker.com.tr/ikyders/06_IKY_Egitim-Yetistirme-Gelistirme.pdf, t.y., Erişim tarihi: 26.02.2018

⁸² Nihat Erdoğan, **Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama**, Ankara, Nobel Yayınları, 2003, s. 11.

⁸³ Süleyman Eryiğit, **Kariyer Yönetimi**, Kamu-İş dergisi, Cilt:6, Sayı:1, 2000, s.14

⁸⁴ Mehmet Deniz ve Ahmet Ünal, **İnsan Kaynaklarının Bir Fonksiyonu Olarak Örgütsel Kariyer Yönetimi** ve Bir Uygulama, e-Journal of New World Sciences Academy, Cilt:2, Sayı:2, 2007, s.111

- Tüm seçenekleri araştırarak yeni fırsatlar bulmaya çalışmak.
- Şirketin sunduğu araçlardan yararlanmak.

Örgütlerin sorumlulukları şunlardır:

- Çalışanların iş ile ilgili ihtiyaçlarını doğru bir şekilde belirlemek.
- İşletmenin sağlamış olduğu fırsatları iş ile ilgili ihtiyaçlara uygun duruma getirmek.
- Şirket içinde terfi politikasını uygulamak.
- İşgörenleri uygun işlere göre yetiştirmek.
- İşgörelere mesleki danışmanlık hizmeti vermek.
- İş rotasyonu ve işi zenginleştirme politikası uygulamak.
- Kariyer planlama grupları oluşturmak.
- Personele eğitim olanakları sağlamak.

1.3.6. Endüstri İlişkileri

Endüstri ilişkileri dar anlamda; sadece endüstri sektöründe çalışan kişilerin çalışma koşullarının belirlenmesi için kullanılırken, geniş anlamda; tüm ücretli işgörenlerin çalışma koşullarını kapsamına almaktadır. Endüstri ilişkileri; işçi-işveren arasındaki bireysel ilişkiler, işçi sendikaları ve işveren sendikaları arasındaki toplu ilişkiler ve kamu kuruluşlarının düzenlemeleri olarak üç eylem çerçevesinde ele alınmaktadır. İşçi sayısında yaşanan artışlarla ve endüstrideki gelişmelerle birlikte yönetim ile çalışan arasındaki iş ilişkilerini düzenleyen birtakım kurallar ortaya çıkmıştır. Bu kurallar insan kaynakları yönetiminde işe alım, ödüllendirme, disiplin, işten çıkarma, terfi ve iş uyumsuzlukları gibi konularla ilgilidir. Ayrıca bu kurallar işletmenin çeşitli hiyerarşik basamaklarında görev alan yönetici ve işgören haklarını ve sorumluluklarını belirlemektedir ⁸⁵

İnsan kaynakları yönetimi ve endüstri ilişkileri arasındaki en temel problem işveren ve işgören arasında yaşanan çıkar farklılıklarına dayanmaktadır. Bu durumda

⁸⁵ Hayrettin Zengin, **İşletme Bilimine Giriş, İnsan Kaynakları Yönetimi**, http://content.lms.sabis.sakarya.edu.tr/Uploads/66753/39528/i%C5%9Fletme_bilimine_giri%C5%9F11_hafta.pdf, t.y., Erişim tarihi: 26.02.2018

potansiyel bir çatışmanın varlığı kabul edilerek uzlaşmaya gidilmesi, çatışmalardan kaçınılması veya bu çatışmaların en aza indirilmesi, endüstri ilişkilerinin en temel fonksiyonunu oluşturmaktadır.⁸⁶

İnsan kaynakları bölümünün önemli faaliyet alanlarından birisi olan endüstri ilişkilerinde esas amaç çalışanların ücret ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve benzer konulardaki taleplerinin yerine getirilmesidir.⁸⁷

Çalışma ortamında yapılacak değişiklikler, ücret düzenlemeleri, sosyal haklar gibi birçok alanda çalışanların işyeri yönetiminden talepleri olmaktadır. Sendikal örgütler ilgili yönetimle irtibat kurarak bu taleplerin toplu bir şekilde yerine getirilmesi için çaba sarf etmektedirler. Sendika ve yönetim arasındaki tüm süreçlerde ise insan kaynakları departmanı görev almaktadır.⁸⁸

1.3.6.1. Toplu Pazarlık

İlk defa Sidney ve Beatrice Webb tarafından 1891 yılında İngiltere’de ortaya atılan toplu pazarlık kavramı, bir tarafta bir ya da daha fazla işveren kuruluşu ile diğer tarafta işçileri temsil eden bir ya da daha fazla kuruluşun anlaşma yapabilmek için bir araya gelerek çalışma koşulları hakkında yaptıkları görüşmeleri ifade eder.⁸⁹ İşçi ve işveren arasındaki ilişkileri düzenleyen bütün konular toplu pazarlığın kapsamına girmektedir.⁹⁰

Toplu pazarlık ve bunun sonucunda imzalanan toplu iş sözleşmesi, işçilerin çalışma koşullarının nasıl olacağını, yönetimle ilişkilerini düzenleyen ve sözleşme süresince o iş yerinde çalışma barışının oluşturulmasını sağlayan bir süreç ve sendika ile yönetim arasındaki ilişkileri belgeye dayalı olarak düzenleyen bir sistemdir.⁹¹

⁸⁶ Erdut Tijen, **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstriyel İlişkilerde Değişim**, İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF, 2002, s. 78

⁸⁷ Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulama Örnekleriyle**, Bursa, 2009, s. 287.

⁸⁸ Abulkadir Şenkal, **Sendikasız Endüstri İlişkileri (Genel Olarak Dünya’da ve Türkiye’de)**, Ankara, Kamu İş Yayını, 1999.

⁸⁹ Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Beta Basım, 2013, s. 300.

⁹⁰ Salih Dursun, **Sendikaların Ücretler ve Verimlilik Üzerine Etkisi: 1991-2005 Dönemi Türkiye Örneği**, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enst., Trabzon, 2007, s. 16.

⁹¹ Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Beta Yayınları, 2013, s. 530.

1.3.7. Koruma ve Geliştirme Fonksiyonu

Koruma ve geliştirme, insan kaynakları departmanı tarafından işgörenin çalışma esnasında veya yaptığı işin etkisi ile başına gelebilecek hastalık, kaza gibi insan hayatını olumsuz yönde etkileyebilecek durumların meydana gelmemesi için önlemlerin alınmasını, eğitimlerin verilmesini ve örgüt içerisinde gerekli uyarıların yapılmasını içeren önlemlerin tümünü kapsamaktadır.⁹²

Koruma işlevi, güvenli bir çalışma ortamının yaratılmasına, iş kazaları ve meslek hastalıklarının meydana getiren nedenlerin belirlenerek ortadan kaldırılmasına ve bunların neden olabileceği kayıp iş günlerinin azaltılmasıyla verimliliğin artmasına katkı sağlamaktadır.⁹³ Sanayi devriminden günümüze kadar gelen süreç içerisinde teknolojinin ve üretimde kullanılan yöntemlerin gelişmesi, iş kazalarının sıklık oranını artırmış, bunun sonucunda iş kazaları ve meslek hastalıkları için önlemlerin alınması gerekmiştir. Bu kapsamda Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO) belirlediği birtakım temel prensipler bulunmaktadır. Bu temel prensipler işçilerin maruz kalacağı iş sağlığı ve iş güvenliği ile ilgilidir. Bu temel ilkeler aşağıdaki şekilde tanımlanmıştır.⁹⁴

- Öncelikle üzerinde durulması gereken konu insandır. Üretim ikinci plandadır.
- İş sağlığı hizmetlerinde kurumlar arası iş birliği zorunludur.
- İş sağlığı ve güvenliği bir ekip hizmetidir. Eşgüdüm halinde ve çok sayıda uzmandan oluşan bir hizmetin sunulması zorunluluk olmaktadır.
- İş sağlığı ve güvenliği çalışmalarında iş yerlerinde hekim bulundurulması yasal zorunluluktur.
- Bilim ve teknoloji alanındaki hızlı gelişmeler, iş sağlığı alanındaki bilgilerin de sürekli olarak yenilenmesini getirmekte, dolayısıyla sürekli eğitimi zorunlu kılmaktadır.

⁹²Sedat Gökpınar, **İşçi Sağlığı İş Güvenliğinin Temel İlkeleri**, İş Sağlığı ve Güvenliği Dergisi, Ankara, 2004, s.19.

⁹³Öznur Erdem, **İnsan Kaynakları Yönetiminde Koruma İşlevi**, <https://prezi.com/kdpt6arpd7dh/insan-kaynaklari-yonetiminde-koruma-islevi/>, 2016, Erişim tarihi: 26.02.2018

⁹⁴ Gökpınar, a.g.e., s.19

- İş sağlığı ve güvenliğinde araştırma, istatistik ve tarama çalışmaları önemli bir yer tutar.
- İşçilerin sağlığını korumak ve geliştirmek, temelde bir işveren yükümlülüğüdür.
- İş sağlığı ve güvenliği hizmetlerinin başarısı, bundan yarar sağlayanların sahiplenmesi ile doğru orantılıdır.

1.3.7.1. İş Sağlığı ve Güvenliği

İş sağlığı ve güvenliği, işyerinde çalışanın görevini yerine getirdiği süreç içerisinde çeşitli nedenlerden kaynaklanan sağlığa zarar verebilecek koşullardan korunmak amacıyla yapılan sistemli ve bilimsel çalışmaların tamamı şeklinde tanımlanabilir. İş güvenliği, işin yapılması sırasında işgörenlerin karşılaştığı tehlikelerin ortadan kaldırılması veya en aza indirilmesi konusunda insan kaynakları departmanının ilgili yetkilisine getirilen yükümlülüklerle ilişkin teknik kuralların bütünüdür.⁹⁵ İş sağlığı, daha sağlıklı bir iş ortamı için gerekli olan kuralların tümüdür. İş güvenliği ise daha çok işgörenin çalışma hayatındaki güvenliği, yaşamına ve vücut bütünlüğüne yönelik olası tehlikelerin ortadan kaldırılması için gerekli kuralları içermektedir. İş güvenliğinin konusunu, iş yaparken muhtemel doğma tehlikesi olan kazaları ortadan kaldırmak veya azaltmak için her türlü yolların araştırılması ve uygulanmasını kapsar. Bu konuda, işveren işlerin yapılması sırasında doğan tehlikelere karşı işgöreni korumak ve yükümlülüklerini yerine getirmek, devlet ise işverenin yükümlülüklerini yerine getirip getirmediğini kontrol edip denetlemekle yükümlüdür.⁹⁶

İş sağlığı, çalışanların fiziksel, ruhsal ve sosyal yönden sağlıklı olmalarının sağlanması, iş koşulları nedeniyle çalışanların sağlığına gelebilecek zararların önlenmesi, ayrıca işçinin fizyolojik ve psikolojik özelliklerine uygun yerlere yerleştirilmesini, işin insana ve insanın işe uymasını asıl amaç olarak ele alan bir bilimdir.⁹⁷

⁹⁵ Murat Demircioğlu, Tankut Centel, **İş Hukuku**, 12. Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 2007, ss 154.

⁹⁶ Sabuncuoğlu, a.g.e, s. 311.

⁹⁷ Bedri Işıl, **Teknolojik Gelişmeler Açısından İş Sağlığı ve İş Güvenliği**, İş Sağlığı ve İş Güvenliği Sempozyumu, Ankara, 1990.

İşveren ile işgören üretim, ücret ve kalite gibi konularda ilişki içerisinde. Bu ilişki içerisinde işveren iş sağlığı ve güvenliği konusunda da çalışanın güvenliği başta olmak üzere, işgörenin beden ve ruh sağlığını korumakla yükümlüdür. Sağlık ve güvenlik tedbirlerinin alınması ve bunlara uyulması kanunen emredici hükümler ile zorunlu bir yükümlülük olarak çalışma mevzuatında geniş bir yere sahiptir.⁹⁸ İş sağlığı ve güvenliği, işgören ve işveren açısından olduğu kadar, toplum açısından da önem arz eden bir konudur. Bu konuya ilişkin sorunların çözümü için sadece işgören ve işverenle değil, aynı zamanda devlet, sivil toplum kuruluşları, meslek odaları ve üniversiteler ile birlikte hareket edilmeli ve ulusal bir iş sağlığı ve güvenliği politikasının oluşturulması gerekmektedir.

1.3.7.2. İş Yaşamının Kalitesi

İşgörenin çalışma koşullarının iyileştirilmesinin, çalışma yaşamının kalitesinin yükseltilmesinin, çalışanlar açısından oldukça önemli bir rolü bulunmaktadır. İşgören, gününün büyük bir çoğunluğunu, aktif bir şekilde iş yerinde geçirmektedir. Bu açıdan iş yaşamı kalitesi, çalışan kişinin yaşam kalitesinde önemli bir rol oynamaktadır. Yaşam kalitesi, bireylerin doğrudan algıları ile ilgili bir olgudur. Bu nedenle iş yaşamı kalitesi konusunda yapılan çalışmalar kendi içerisinde birtakım sorunları da beraberinde getirmektedir. İş yaşamı kalitesine yönelik yapılan bütün uygulamalar, içsel algı farklılıklarını ortak bir paydada birleştirmeye yöneliktir. Bir başka deyişle bireylerin tek tek algılarına yönelik yaklaşımlar yerine, uygulamada işgörelere ortak bir perspektif kazandırmak ve bu yeni perspektife göre iş yaşamı kalitesini artırmaya yönelik çalışmalar yapılması gerekmektedir.⁹⁹

İş, insan hayatının devamlılığı için vazgeçilemez bir uğraştır. İş, bireyin zamanını faydalı işlerde değerlendirmesi, enerjisini yararlı amaçlara yönlendirmesi ve bunların sonucunda edindiği doyumla ruh sağlığını korumasında belirleyici bir etkinliktir. İş yaşamı kalitesi kavramı ile ifade edilen de işgörelere doyum sağlayacak işin oluşturulmasıdır.

⁹⁸ Sabuncuoğlu, a.g.e, s. 310.

⁹⁹ Sinan Borluk, “İş Yaşamı Kalitesi Verimlilik İlişkisi -1-“, Kalkınmada Anahtar Verimlilik Dergisi, Sayı:312, 2014

İKİNCİ BÖLÜM

GİRİŞİMCİLERİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARI

2.1. GİRİŞİMCİLİK

Günümüzün en büyük sosyal ve ekonomik güçlerinden birisi olan girişimcilik, son yıllarda sosyal ve ekonomik kalkınmanın temel unsurlarından birisi olarak değerlendirilmeye başlanmıştır. Teknolojide yaşanan hızlı gelişmelerle birlikte girişimcilik ile ilgili faaliyetlerde de büyük artışlar görülmüştür.¹⁰⁰ İç ve dış çevreyle sürekli etkileşim içerisinde olan işletmelerin, bu gelişmelerden ve değişimlerden etkilenmeden varlıklarını sürdürmeleri pek mümkün olmamaktadır. Bu sebeple girişimci bir işletme, çevrenin sunduğu değişim parametrelerini tanımalı ve bunlarla uyum içerisinde olmalıdır.¹⁰¹

2.1.1. Girişimci

Girişimci terimi ilk olarak 17. Yüzyılda Fransız askeri terminolojisinde, uzun askeri yolculuklara rehberlik etmeyi üstlenen kişileri ifade etmek amacıyla kullanılmıştır. Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğünde ise girişimci kavramı; “üretim için bir işe girişen, kalkışan kimse, ticaret ve endüstri gibi alanlarda sermaye koyarak girişimde bulunan kimse, müteşebbis” şeklinde tanımlanmıştır.¹⁰²

Peter Drucker girişimciyi “verimliliği ve ekonomik getirisi daha düşük bir uğraş alanındaki ekonomik kaynakları, verimliliği ve ekonomik getirisi daha yüksek bir ekonomik alana taşıyan kişi olarak” işletmecilik yönü ile tanımlamıştır. Girişimci, kâr elde edebilmek için piyasadaki potansiyel kazanç fırsatlarını takip eden ve bu fırsatları gerçeğe dönüştürerek piyasada başarılı olabilmek için planlar geliştiren

¹⁰⁰ Hüsnü Kapu, **Orta ve Güneydoğu Anadolu'da Yaşayan Girişimci / Yöneticilerin Yaşamı ve Girişimcilik Değerleri**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 2001, s. 126.

¹⁰¹ Meltem Onay ve Selin Çavuşoğlu, **İşletmelerde Girişimcilik Özelliğini Etkileyen Faktörler: İç Girişimcilik**, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:17, Sayı:1, 2010, s. 47

¹⁰²T.C. Başbakanlık Türk Dil Kurumu, **“Girişimci”**, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5aaeca6796b802.22989392, 2006, Erişim tarihi: 17.03.2018

kişidir.¹⁰³ Girişimci, kâr amaçlı mal veya hizmet üretmek ve pazarlamak için üretim faktörlerini elinde bulunduran, bunları düzenli bir biçimde bir arada tutan ve girişiminin sonunda ortaya çıkabilecek tüm risklere katlanan kişidir.¹⁰⁴ Çok genel kullanımıyla girişimci, kurduğu hayali gerçeğe dönüştüren kişidir. Girişimcilik, ailede, eğitimde, toplulukta, iş yaşamında kısacası yaşamın her alanında var olabilen bir olgudur. Tüm bunların yanında girişimci, yeni iş alanı oluşturabilen kişidir. Bu açıdan bakıldığında girişimci, genel ticari eğilimlere ve kendisine uygun bir alanı belirleyip, bilgiyi esas alarak sahip olduğu donanımı girişimciliğe dahil eden kişidir. Bütün insanların yararına mal ve hizmet üretmek, işletmesinin devamlılığını sağlamak isteginde ve çabasında olan herkes girişimci olarak kabul edilmektedir.¹⁰⁵

Girişimci kavramını kısaca tanımlamak kolay olmamakla beraber, büyük bir çoğunluğun hemfikir olduğu üç önemli özelliği bulunmaktadır. Bu özellikler; kendi hayat tarzını değiştirme inisiyatifini kendi eline alabilme cesaretine sahip olmak; çevresindeki kaynak ve yetenekleri organize ederek, sosyal, ekonomik ve bireysel çerçevede farklı ve değer yaratan kişiliğe sahip olmak ve son olarak da hayal gücünü kullanarak problemleri çözmek tüm bunların karşılığında ise maddi-manevi ödül veya başarısızlığı göze alabilmektir.¹⁰⁶

Klasik anlamda girişimci, kendi işini kurmaya daha yatkın, farklı üretim faaliyetlerini bir araya getirip risk üstlenerek üretim içinde olan ve nihai olarak kâr elde etmeyi kendisine amaç edinmiş bir kişi olarak tanımlanmaktaydı. Günümüzde ise girişimciliğe, yüksek düzeyde katma değerde mal üreterek ortaya bir ürün çıkartmak olarak bakılmaktadır.¹⁰⁷

Girişimci kavramı, 1755 yılında Richard Cantillon'un "Essai sur la nature du commerce en general" adlı eserinde, herkes tarafından bilinen tanımıyla yer almış ve

¹⁰³ Bahadır Akın, **Temel İşletme: Girişimcilik, İş Kurma ve Yönetim**, 2. Basım, Ankara, Adres Yay., 2012, s. 32.

¹⁰⁴ Mehmet Marangoz, **Girişimcilik**, İstanbul, Beta Basım, 2012, s. 1-3.

¹⁰⁵ Ali Akdemir, **İşletmeciliğin Temel Bilgileri**, Bursa, Ekin Yayınevi, 2009, s. 30.

¹⁰⁶ Nilhun Doğan, **Türkiye'de Girişimcilik Eğilimi: Üniversite Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma**, T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2013,

¹⁰⁷ Kahraman Arslan, **Üniversiteli Gençlerde Mesleki Tercihler ve Girişimcilik Eğilimleri**, İstanbul, Doğu Üniversitesi Dergisi, 2002, s. 2.

girişimcinin risk alma özelliğine vurgu yapılmıştır. Girişimci kavramı Fransız ekonomist Jean Baptiste Say, Cantillon'un girişimci tanımını geliştirerek; girişimcinin risk alabilmesinin yanı sıra örgütlenme faaliyetlerini yürütebilme ve yönetme niteliklerine de sahip olması gerektiği üzerinde durmuştur.¹⁰⁸ “A Treatise on Political Economy or the Production, Distribution and Consumption of Wealth (1803-1971)” isimli eserinde Say, girişimciyi hem üretim hem de dağıtımda merkezi olarak koordinasyonu sağlayan kişi şeklinde ifade etmiştir. Say, girişimcinin bu idari yönünü vurgulayan ilk ekonomisttir. Diğer klâsik ekonomistlere göre Say, tüm üretim ve tüketim sistemi içerisinde girişimciye büyük bir mevki vermektedir. Kısacası, Say'ın üretim, mübadele ve tüketim kuramında girişimci esas rol oynamaktadır. Piyasada ve işletme düzeyinde koordinatör; kendi firmasında ise, modern bir lider ve yönetici konumundadır.¹⁰⁹

Girişimcilik teorisine en büyük katkısı “The Theory of Economic Development” adlı eserinde girişimciyi yeniliği sunan kişi olarak tanımlayan Joseph Schumpeter yapmıştır. Schumpeter girişimciyi, inovasyon yapan ve mevcut teknolojileri geliştiren kişi şeklinde tanımlanmıştır.¹¹⁰ Schumpeter'e göre iki tip girişimci bulunmaktadır. Birinci gruptakiler dinamik girişimcilerdir. Dinamik girişimciler yeni buluşları ile üretim faktörlerini yeni bileşimler içinde üretim sürecine sokup, maliyetleri düşürerek kârlarına büyük boyutlar kazandıran kimselerdir. İkinci gruptakiler statik girişimcilerdir. Bunlar dinamik girişimcinin yörüngesinde etkinlikte bulunan ve ancak onun gerçekleştirdiği buluşları uygulamakla yetinen girişimcilerdir. Ekonomiyi kapalı durağan bir yapıdan kurtararak üst seviyelere ulaştırmak ancak dinamik girişimcinin devreye girmesi ile mümkün olmaktadır.¹¹¹

¹⁰⁸ Özlem Bozkurt Çetinkaya ve diğ., **Türkiye'de Girişimciliğin Gelişimi: Girişimciler Üzerinden Nitel Bir Araştırma**, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:1, Sayı:15, 2012, s.232

¹⁰⁹ Doğan N., a.g.e., s.18

¹¹⁰ Çetinkaya ve diğ., a.g.e., s.232

¹¹¹ Marangoz, a.g.e., s.21.

Ege Sanayicileri ve İş adamları Derneği (ESİAD), 1996 yılında, yabancı literatürde yer alan girişimci kavramının çeşitli yönlerini ortaya koyan tanımlamalarını bir araya toplayarak kavramsal çeşitliliği ortaya koymuşlardır. Buna göre girişimci;¹¹²

- Schumpeter'e göre, gelişmenin harekete geçiricisidir.
- Hartmann'a göre, organizasyonlardaki resmi otorite kaynağı, yaratıcı ve yenilikçi olan kişidir.
- Coates'e göre, finansal kaynakların kontrolünün odak noktasıdır.
- Lauetrbach'e göre, risk alabilen kişidir.
- Habakkuk'a göre, maksimum kâr için boyutları tahmin etme yeteneğine sahip, uzağı görebilen, girişken ve tüm enerjisini amacı için harcayabilen kişidir.
- Hoselitz'e göre, global ve fonksiyonel uzmanlaşma özelliklerine sahip olan kişidir.
- Dobb'a göre; üretici, işveren ve endüstrinin kaptanıdır.
- Gehard-Haussermann ve Turin'e göre, sonuca götüren liderdir.
- Miller'e göre; önder, yaratıcı, yeni fırsatları yakalayan ve risk alabilen kişidir.
- Casson'a göre; diğer insanlardan farklı kararları olabilen, kendine güvenen, işini ve niteliklerini iyi bilen, nadir yetenekleri olan, uyumcu olmayan davranış ve özelliklere sahip, izzeti-nefis sahibi, araştırma becerisi olan kişidir.
- Parsons'a göre, başarı odaklı olan kişidir.
- McClelland'a göre, başarı motivasyonu yüksek olan kişidir.
- Hirschman'a göre, hem yaratıcı hem de birleştirici olan kişidir.
- Cole'e göre, amaçlı aktivitesi olan, süreklilik sağlayıcı ve kâr amacı olan kişidir.
- Harbison ve Myers'e göre; maceracı, organizatör ve ayrıntıları atlamayan kişidir.

¹¹² Deniz Börü, **Girişimcilik Eğilimi, Marmara Üniversitesi İşletme Bölümü Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma**, Marmara Üniversitesi Yay., İstanbul, 2006, s. 2.

2.1.2. Girişimcilik ve Özellikleri

Hem günlük hayatta hem de ekonomi ve yönetim gibi teknik alanlarda çok sık kullanılan¹¹³ girişimcilik kavramı, Fransızca “entreprendre”den gelmekte ve “bir şey yapmak” anlamını taşımaktadır.¹¹⁴ Bu tanım zamanla farklılaşarak 20. Yüzyılda daha çok yenilik yapabilmek, fırsatları değerlendirmek ve ticari anlamda uygulanabilir hale getirebilmek şeklinde kullanılmaya başlamıştır.¹¹⁵ Girişimcilik kavramı geçmişten günümüze kadar gelen süreç içerisinde literatürde geniş bir yere sahip olmuştur. Girişimcilik bireylerin sürekli bir şekilde ekonomik fırsatları belirledikleri, bu fırsatları geliştirerek, üreterek, ürün ve hizmetleri satarak değerlendirdikleri dinamik bir süreci ifade etmektedir. Bu süreç de kendi kendine yetebilmek, risk almak ve kendini bu işe adamak gibi niteliklere sahip olmayı gerektirmektedir. Girişimcilik kavramı son yıllarda yeniden eski önemine kavuşmuş ve günümüzde yeni bir iş kurma süreci olarak da değerlendirilmeye başlamıştır.¹¹⁶

Tarihsel süreç içerisinde girişimcilik kavramının tanımında birtakım değişiklikler meydana gelmiştir. Bu sebeple girişimcilik kavramı klasik girişimcilik ve çağdaş girişimcilik şeklinde ikiye ayrılabilir. Girişimciliğin ekonomistler tarafından anlamlandırılması 18. Yüzyıla kadar uzanmaktadır. Bu dönemde Fransız ekonomist Cantillon girişimciliği piyasada risk almak ve fırsatları değerlendirmek şeklinde tanımlamıştır. İngiltere’de sanayi devriminin başladığı bu dönemde, girişimcinin risk alma ve ekonomik kaynakları dönüştürme konusundaki rolü belirginleşmiştir. 1950’lere kadar girişimcilik ile ilgili yapılan tanımlamaların büyük çoğunluğu Cantillon (1725), Say (1803) ve Schumpeter (1934) gibi iktisatçılar tarafından gerçekleştirilmiştir. 1980’li yıllardan sonra girişimci, malların ve hizmetlerin üretiminde bilginin kullanılmasını mümkün kılan kişi olarak tanımlanmıştır.¹¹⁷

¹¹³ Atılhan Naktiyok, **İç Girişimcilik**, İstanbul, Beta Basım, 2004, s. 1.

¹¹⁴ Paul Westhead, **Advances in Entrepreneurship**, Edward Elgar: Celtenham, UK, 2000.

¹¹⁵ Mehmet Marangoz, **Girişimcilik**, İstanbul, Beta Yayınevi, 2012, s. 1-2.

¹¹⁶ Özgür Topkaya, **İstihdama Katkısı Bakımından Girişimcilik: Güney Marmara Örneği**, T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Yayımlanmamış Doktora Tezi, 2013, s.2

¹¹⁷ Topkaya, a.g.e., s.8

Tablo 3: Girişimcilik Kavramının Tarihsel Gelişimi

Dönem	Girişimcilik Kavramının Kullanımı
Ortaçağ Dönemi	“Girişimcilik büyük ölçekli üretim projelerini kapsamaktadır. Büyük ölçekli üretim projelerinde girişimci herhangi bir risk almamakta, sadece tahsis edilen kaynaklarla projeyi yöneten kişi olarak tanımlanmaktadır”.
17. Yüzyıl	“Girişimci kar ya da zarar etme riskini üstlenerek, devletle anlaşma yaparak mal ya da hizmet tedarikinde bulunan kişi olarak tanımlanmaktadır”.
1725 Richard Cantillon	“Girişimci; sermayeyi tedarik eden bireyden farklı olarak risk üstlenen kişi olarak tanımlanmaktadır”.
1797 Beaudeau	“Girişimci; risk üstlenen, planlayan, idare eden, organize eden ve sahip olan kişi olarak tanımlanmaktadır”.
1803 Jean Baptiste Say	“Sermaye karından, girişimcinin karını ayırt etmiştir”.
1876 Francis Walker	“Fonları tedarik edip faiz alanlarla, yönetsel becerilerinden dolayı kâr elde edenleri ayırt etmiştir”.
1921 Frank H. Knight	“Risk ile belirsizliği (uncertainty) birbirinden ayırmıştır”.
1934 Joseph Schumpeter	“Girişimci; inovasyon yapan ve denenmemiş teknolojileri geliştiren kişidir”.
1961 David McClelland	“Girişimci; aktif ve orta düzeyde risk alan kişidir”.
1964 Peter Drucker	“Girişimci, fırsatları maksimize eden kişidir”.
1975 Albert Shapero	“Girişimci; teşebbüs eden, inisiyatif alan, bazı sosyal ve ekonomik mekanizmaları organize eden ve iflas riskini göze alan kişidir”.
1980 Karl Vesper	“Girişimciler; ekonomistler, psikologlar, işadamları ve politikacılar tarafından farklı değerlendirilmektedir”.
1983 Giffort Pinchot	“İç girişimcilik (intrapreneurship); işletme içerisinde çalışan bireylerin girişimciliğidir”.
1985 Robert Hisrich	“Girişimcilik; finansal, sosyal, psikolojik risklerle birlikte parasal ve kişisel tatmin elde etme; bu amaçla, gerekli zaman ve çabayı harcayarak farklı bir değere sahip bir şey yaratma sürecidir”.

Kaynak: Serpil Balkan, **Bartın Üniversitesi Orman Endüstri Mühendisliği Bölümü Mezunlarının Girişimcilik Eğilimi**, T.C. Bartın Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2017, s.9

Tablo 6’da girişimcilik kavramının tarihsel süreç içerisinde ki farklı tanımlarına yer verilmiştir. Bu tanımların ortak noktaları şu şekildedir;¹¹⁸

- İnisiyatif alabilme.
- Sosyo-ekonomik işleyişleri, değerli yapılara ve kaynaklara dönüştürmek için organize etme veya yeniden düzenleme.
- Risk ve başarısızlığı üstlenebilme.

Hisrich’e göre (1985) girişimcilik, finans (para) ve kişisel tatmin karşılığında mali, psikolojik ve sosyal riskleri üstlenmek, gerektiğinde zaman ve çabayı harcayıp farklı değerde ürün ve hizmet üretme süreci şeklinde tanımlanmaktadır.¹¹⁹

Girişimcilik kavramının, girişimcilik literatüründe hangi anlamları vurgulayarak kullanıldığının belirlenmesi amacıyla, girişimcilik alanında en geçerli üç dergiden birisi olan “Entrepreneurship Theory and Practice” dergisinin 1988 – 2004 yılları arasındaki girişimcilikle ilgili yayımlanan makaleleri tespit edilmiştir. Bu makaleler incelenerek, girişimcilik kavramı için tanımsal boyutlar oluşturulmuştur. Aşağıdaki tabloda bu çalışma sonucu tespit edilen tanımsal boyutlar gösterilmektedir.¹²⁰

¹¹⁸ Balkan, a.g.e., s.9

¹¹⁹ Behiye Beğendik, **Küresel Doğan İşletmelerin Uluslararasılaşma Sürecine Etki Eden Girişimcilik Yönelimi Boyutları Ve Girişimci Özellikleri**, T.C. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Doktora Programı Yayımlanmamış Doktora Tezi, 2013, s. 72

¹²⁰ Ramazan Uygun, **Türkiye’de Girişimcilik Kültürünü Yönlendiren Öncü Girişimciler ve İbrahim Bodur Modeli**, Çanakkale On sekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale, 2006, s. 13.

Tablo 4: Girişimcilik Tanımı İçerik Analiz Sonuçları

Girişimcilik Tanımının Boyutu	Sıklığı
Organizasyon/İşletme/Firma Başlatma/Kurma	34
Eldeki Kaynakları Dikkate Almadan Fırsatları Kovalama/Takip/Arama/Peşine Düşme	14
Fırsatları Algılama	7
Gerekli Kaynakları Bir Araya Getirme	6
Yeni Bileşimlerin Meydana Getirilmesi	6
Risk Alma/Üstlenme	4
Yenilik	4
Organizasyonun Sahibi ya da alışanı Olma	3
Yeni Bir Firma Kurarak ya da Mevcut Organizasyonda Gerçekleştirilen Girişimsel Faaliyetler	3
Serbest alışma - Otonomi - Özerklik/Bağımsızlık	3
Fırsat Yaratma	2
Fırsatlara Karşı Teyakkuz Halinde Olma	2
Değer Yaratımı	2
Belirsizlik	2
Büyüme	1
Değişim	1

Kaynak: Uygun, a.g.e., s.13

Girişimcilik kavramıyla ilgili yapılan bu içerik çalışmasında on altı farklı boyut tespit edilmiştir. En fazla Gartner'ın girişimcilik tanımına rastlanılmıştır. Gartner'e göre girişimcilik, organizasyon yaratımıdır. Girişimciyi diğer insanlardan ayırt eden faktör, girişimcilerin organizasyon meydana getirmesidir. İkinci boyut ise elde bulunan kaynakları dikkate almaksızın fırsatlar peşine düşmektir. On dört makalede yer alan bu boyut iki kısımdan oluşmaktadır. On dört makalede fırsatlar peşine düşmek yer alırken; eldeki kaynakların dikkate alınmaması tüm makalelerde yer almaktadır. Üçüncü sırada fırsatların algılanması, dördüncü sırada ise gereken kaynakların bir araya getirilmesi yer almaktadır. Schumpeter'in girişimcilik tanımına ise sadece altı makalede yer verilmiş ve beşinci sırada yer almıştır. Bu verilere dayanarak Gartner'ın girişimcilik tanımının daha yaygın bir şekilde kullanıldığı söylenebilir.¹²¹

Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü'nün (OECD) girişim/girişimcilik kültürü ile ilgili çalışmalarında konuya iki türlü yaklaşım söz konusudur. Bir yandan girişimciliği kâr amacıyla kurulmuş işletme girişimciliği olarak ele alırken; diğer yandan ise daha geniş bir bakış açısı ile girişimciliği bireylere, örgütlere veya toplumlara güç veren beceriler seti olarak değerlendirmektedir. Bireyler, topluluklar, toplumlar veya kültürler bu özellikler ve beceriler aracılığıyla sosyal ve ekonomik alanda yaşanan hızlı değişimlerle yüz yüze geldiklerinde ise daha esnek, yaratıcı ve uyum sağlayabilecek bir nitelik kazanmaktadır.¹²²

2.1.3. Girişimciliğin Önemi ve Ekonomiye Katkısı

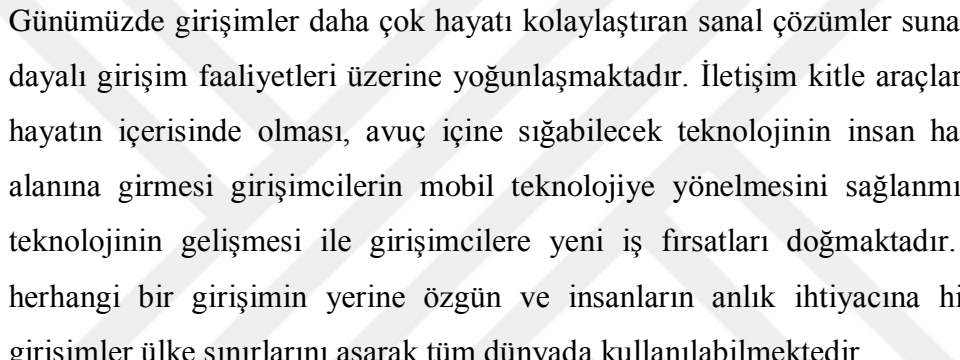
Girişimciliğe, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişle beraber ulusal ve uluslararası alanda, gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelerde daha fazla önem verilmeye başlanmıştır. İnsanların yaşamlarını sürdürebilmek için ihtiyaç duydukları ürün ve hizmetlerin temin edilmesi ekonomik faaliyetler sonucunda ortaya çıkmaktadır. Üretim faaliyetinin gerçekleşebilmesi için doğal kaynak, emek, sermaye ve bu üç faaliyeti bir araya getirecek girişimciye ihtiyaç duyulmaktadır. Fransız İktisatçı Say tarafından, girişimcilik üretimin dördüncü faktörü olarak kabul

¹²¹ Uygun, a.g.e., s.13

¹²² Simon Bridge, Ken O'Neill, **Understanding Enterprise, Entrepreneurship and Small Business** Simon Bridge, London, Macmillan Press, 1998, s. 22.

edilmekte bu kapsamda üretimin gerçekleşmesine yönelik faaliyetlerde girişimcilik vazgeçilmez bir değer olarak ortaya çıkmaktadır.¹²³

Günümüzde girişimciliğin önemli olmasının nedenlerinden birisi teknolojinin hızlı bir şekilde ilerlemesiyle birlikte sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçilmiş olmasıdır. Bilgi toplumuna geçiş ile girişimciler büyük yatırımlara gerek kalmadan küçük yatırımlarla internet ortamında projelerini büyük kitlelere sunma imkânı bulmuşlardır. Bu sayede girişimciler büyük sermayelere ihtiyaç duymadan bir fikri hayata geçirerek işletmelerini çok büyük organizasyonlara dönüştürebilmişlerdir.

Günümüzde girişimler daha çok hayatı kolaylaştıran sanal çözümler sunan, iletişime dayalı girişim faaliyetleri üzerine yoğunlaşmaktadır. İletişim kitle araçlarının her an hayatın içerisinde olması, avuç içine sığabilecek teknolojinin insan hayatının her alanına girmesi girişimcilerin mobil teknolojiye yönelmesini sağlamıştır. Mobil teknolojinin gelişmesi ile girişimcilere yeni iş fırsatları doğmaktadır. Yapılacak herhangi bir girişimin yerine özgün ve insanların anlık ihtiyacına hizmet eden girişimler ülke sınırlarını aşarak tüm dünyada kullanılabilir. 

Günümüzde internet teknolojisinin zaman ve mekândan bağımsız, her an herkese ulaşılabilir özelliğine sahip olması birçok alanda olduğu gibi girişimcilik alanında da büyük bir avantaj sağlamaktadır. Bu dönemde girişimcilik faaliyetlerine her zamankinden daha fazla ihtiyaç olduğu söyleyebilir. İnternet teknolojinin gelişmesi ile girişimler çok kısa sürede tüm dünyaya yayılmaktadır. Bu bağlamda devletler girişimcilerin önünü açacak projeler ile girişimcilerin destekleyici politikalar geliştirmelidir. Özellikle ekonomisi dışa bağımlı ekonomilerde bu tip politikaların geliştirilmesi ülke için yapılabilecek en iyi çalışmalardan birisi olabilir.

Yapılan araştırmalar, sanayileşmiş Kanada, Almanya, İtalya, Japonya, İngiltere ve Amerika gibi gelir seviyesi yüksek ülkelerin girişimcilik düzeyleri ile ekonomik büyümeleri arasında güçlü bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur.¹²⁴ Amerika'da girişimcilerin yenilik yaparak teknolojik değişime ve istihdama yol açmaları, yeni işletmelerle farklı iş kolları geliştirmeleri, bireysel ve toplumsal düzeyde yarar

¹²³ Börü, a.g.e, s. 11.

¹²⁴ A.e, s. 45.

sağlamaları ve sundukları yeni iş imkânlarıyla ulusal ekonomide refah seviyesini artırmaları bu ilişkiye örnektir. Girişimciliğin önemi, girişimcilerin toplum ihtiyaçlarını belirleyip, bunu yatırıma ve sonucunda toplumsal refaha dönüştürmelerinde yatmaktadır. Yatırımlar sonucunda istihdam ve gelir seviyesi artmakta ve bunun sonucunda da refah seviyesi yükselmektedir.

Girişimciliğin ekonomik gelişmeye katkısını inceleyen araştırmacılar, uzun yıllar bu konu üzerinde önemle durmuşlardır. Audretsch ve Thurik (2004) girişimciliğin ekonomik büyümeyi üç şekilde etkilediğini ortaya koymuşlardır. Birincisi, öğrenilen yeni bilginin yayılmasını sağlayacak kişilerin ortaya çıkarılmasıyla girişimcilik düşüncesi daha fazla kişiye ulaştırılacaktır. Böylelikle, girişimci sayısı artacak ve ekonomik büyüme hızlanacaktır. İkincisi, yatırımlardaki artışa bağlı olarak rekabetin artması sonucu ekonomik gelişme sağlanacaktır. Üçüncüsü ise, işletmeler arasında çeşitliliğin sağlanması ile ekonomik gelişmeye katkı sağlanacaktır. Böylece sadece işletme sayısında değil, aynı zamanda yapılan yatırım miktarında da artış yaşanmış olacak, ayrıca yeni ve farklı alanlarda firmaların kurulmasına öncülük edilmiş olacaktır.¹²⁵

Bahsedilen bilgiler ışığında girişimcilerin ekonomiye sağladığı yararlar genel olarak şu şekilde sıralanabilir:¹²⁶

- İş imkanları oluşturmak.
- Yeni ürün ve hizmetler sunmak.
- Büyük firmalara tedarikçi olmak, taşeronluk yapmak, hizmet sunmak ya da bayilik yapmak.
- Büyük firmaların sunmadığı ama toplumun talep ettiği ürün ve hizmetleri sunmak.
- Rekabeti artırma yoluyla çeşitliliği ve kaliteyi arttırmak.

Sonuç olarak girişimcilik faaliyetlerinin ülke ekonomisinin kalkınmasında, gelir ve refah seviyesinin yükselmesinde, oluşturulan iş imkânları ile gizli veya açık işsizliğin

¹²⁵ Börü, a.g.e, s. 13.

¹²⁶ Sema Arıkan, **Girişimcilik- Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Sorunlar**, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2002, s. 872-873.

kapanmasında ve bireysel-toplumsal gelişimin önünün açılmasında önemli bir yere sahip olduğu söylenebilir. Bu nedenle bireyler, devlet tarafından girişimcilik faaliyetleri için cesaretlendirilmeli ve teşvik edilmelidirler.

2.2.GİRİŞİMCİLİĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Girişimciliği etkileyen birçok önemli faktör bulunmaktadır. Ancak girişimciliğe yol açan veya girişimciliği engelleyen etkenlerin bulunması ve ölçülmesi oldukça zordur. Bu konuda en ciddi çalışmalar OECD ve Global Entrepreneurship Monitor (Dünya Girişimcilik Platformu: GEM) tarafından yapılmaktadır. OECD ülkeleri tarafından girişimciliğe yönelik oluşturulan programlarda en sık referans alınan çalışmalar OECD'nin 1998 ve 2001 yılları arasında gerçekleştirdiği çalışmalarıdır. Bu çalışmalarda girişimciliğin alt yapı koşullarının; devlet programları, kültürel davranışlar ve tutumlar olmak üzere üç temel faktörden etkilendiğini belirtilmektedir. Babson College ve London School of Economics tarafından oluşturulan GEM'e göre ise, girişimciliği etkileyen faktörler; ülke altyapısı ve girişimcilik altyapısı olarak iki boyutludur.¹²⁷

Girişimci için girişime başlama kararı, girişime başlayabilmesi için gereken bazı alt kararlar ile mümkün olur: Bu kararlar şunlardır:¹²⁸

- Şu an yaşadığı hayatı ve standartlarından vazgeçme.
- Girişimci olma arzusuna sahip olduğu konusunda karar verme.
- Bireyin girişimci olma konusunda imkânlarının elverişli olduğuna karar verme.

Kişileri girişimciliğe iten motivasyon her girişimcide farklı zuhur etmektedir. Bazı motivasyon kaynakları; yenilik yapma, risk alma, kontrol ihtiyacı, başarı ihtiyacı ve bağımsız olma isteği olarak görülürken bazıları da prestij kazanma, toplumda iz

¹²⁷ Börü, a.g.e., s.12

¹²⁸Robert D. Hisrich and Michael P.Peters, **Entrepreneurship: Starting, Developing And Managing A New Entreirse**, Third Ed, Richard D. Irvin Inc. 1985, s. 19.

bırakma, kendi işini kurma isteği ve çok para kazanma isteği olarak ortaya çıkmaktadır.¹²⁹

Girişimciliğe etki eden faktörlerin sayısı oldukça fazladır, ancak bu faktörleri dört başlık altında toplamak mümkündür.

2.2.1. Ailenin Etkisi

Girişimciliği etkileyen faktörlerden en önemlisi ailenin etkisidir. Çocukluktan ve yetişkinlik çağının sonuna kadar olan dönem bireyin gelişimi üzerinde etkili olmaktadır. Aileler, çocuklarının geleceğini düşünerek yaşamlarına yön vermeye çalışmaktadırlar. Çocuğun ailesinden almış olduğu eğitim, görgü, ailesinin içinde yer aldığı ekonomik ve toplumsal sınıf ve değerler çocuğu yaşamı boyunca doğrudan etkilemektedir. Ailenin çocuğunu üretim alanlarında faaliyet göstermesi için teşvik etmesi, girişimci olabilmesi için olumlu bir katkı sağlayacaktır.¹³⁰ Çocuğun, aile tarafından tecrübe kazanması için erken yaşlarda cesaretlendirmesi ve ona destek olarak olumlu geri bildirimde bulunması çocuğun cesaretini, özgüvenini artıracak ve girişimci ruhunun gelişmesine katkıda bulunacağını bulacaktır.¹³¹ Bir başka deyişle, çocukluktan başlayarak yetişkinlik döneminin sonuna kadar kişinin gelişimi ve girişimciliği üzerinde etkili olan faktörlerin başında aile ve geleneksel değerlerin etkili olduğu söylenebilir.¹³²

Bireyin girişimcilik eğilimlerinin oluşmasında; aile reisinin mesleği, cinsiyet, doğum yeri, ailedeki çocuk sayısı gibi unsurların ne derece önemli olduğunu saptamak amacıyla bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda, bireyin girişimcilik eğiliminin oluşmasında, bireylerin kendi işini kurmak ve bağımsız bir işte çalışmak istemeleri gibi sebepler ilk sıralarda yer alırken; ailelerin eğitim ve gelir seviyelerinin

¹²⁹ Dilek Dönmez Polat, **Girişimcilik Motivasyonu ve İşletme Yenilikçiliği Arasındaki İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Turizm İşletmelerinde Bir Araştırma**, Çanakkale Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 2011, s. 231.

¹³⁰ Sakarya.edu.tr, “Girişimcilik Ağı”, <http://content.lms.sabis.sakarya.edu.tr/Uploads/77974/27061/h10.pdf>, 2008

¹³¹ İbrahim Durak, **Girişimciliği Etkileyen Çevresel Faktörlerle İlgili Girişimcilerin Tutumları: Bir Alan Araştırması**, Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt:9, Sayı: 2, 2011, s.196

¹³² Göknül Erbatu, **Kültürel Boyutları İçerisinde Girişimcilik Eğilimi**, Marmara Üniversitesi SBE İşletme ABD İnsan Kaynakları Yönetimi BD, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2008, s. 13.

yüksek olması ve ailedeki çocuk sayısının az olması gibi durumlarda bireylerde girişimcilik eğiliminin daha yüksek olduğu görülmüştür.¹³³

Literatür taraması sonucunda, aile faktörünün bireyin girişimciliği üzerindeki etkisinin üç şekilde olduğu görülmüştür. Bunlar;¹³⁴

- Teşvik edici etki,
- Kısıtlayıcı etki ve
- Kararsızlık yaratıcı etkidir.

Her ne şekilde olursa olsun girişimciliği desteklenen bir bireyden mutlak bir başarı beklenemez ancak ailedeki teşvik edici etki çok önemlidir. Ailesi tarafından desteklenen girişimcinin zorluklar karşısında direnme gücü olur ve başarılı olma ihtimali artar. Çünkü girişimciliğin en zor kısmı olan ilk dönemlerde, birey, girişiminin başarısız olma ihtimaline karşı hep bir tedirginlik içerisinde ve ailesinden alacağı destek onun işine karşı inancını güçlendirerek işine daha hırslı bir şekilde sarılmasını sağlar. Uzun soluklu ve engelleri çok olan girişimcilik serüvenin zor dönemlerinde ayakta kalabilen girişimcinin başarılı olma ihtimali de artmaktadır.

Girişimcilik kültürü yerleşmesinde ailenin yaklaşımı da çok önemlidir. Eğer ailenin tutumu girişimciliği destekleyen nitelikte ise yeterli maddi imkanlar ile girişimcilik kültürü oluşmaya başlayacaktır. Ülkenin demografik yapısı, aile bireylerinin sayısının fazla olması, ailede kadına, dine ve iş hayatına bakış açısı, bireyin risk almaya yatkınlığı girişimci davranışı etkilemektedir.¹³⁵

Mersin Üniversitesi'nde yapılan bir çalışmada önemsenen bir bireyin ilerleyen yaşlarda girişimcilik faaliyetinde bulunma olasılığının arttığı görülmüştür. Çalışmada bireyin, aile içerisinde alınacak kararlara dâhil olma seviyesi ile girişimci olma niyeti arasında olumlu bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Çocuk kendisine soru soruldukça önemsendiğini hisseder ve kendisine olan güveni artar. Bunun sonucunda da risk

¹³³ Kahraman Arslan, **Üniversiteli Gençlerde Mesleki Tercihler ve Girişimcilik Eğilimleri**, Doğu Üniversitesi Dergisi, İstanbul, 2002, s.1-11.

¹³⁴ Rıfat İraz, **Girişimcilik ve KOBİ'ler**, Konya, Çizgi Kitabevi, 2005, s. 176.

¹³⁵ Mustafa Karaca, **Girişimciliği Belirleyen Kişilik Özellikleri**, T.C. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yayımlanmamış Doktora Tezi, 2015, s.62

almaya ve girişimcilik ile ilgili çalışmalarda bulunmaya olumlu bir bakış açısı geliştirilmiş olur. Ailelerin çocuklarını yetiştirirken onların fikirlerine önem vermeleri yetişen çocukların girişimci olmalarına katkı sağlamaktadır.¹³⁶

2.2.2. Eğitimin Etkisi

Eğitim sistemi aileden sonra birey hayatına en büyük etkiyi yapar. Birey aldığı eğitim ile girişimcilik vasıflarına sahip olabilir ve veya bu vasıfları körelebilir. Birey sistem içerisinde çok aktif olabilir veya tam tersine çok pasif bir insan da olabilir. Bireylerin yaratıcılıklarının, bağımsız hareket edebilme kapasitelerinin, kendi başına isabetli karar verme yeteneklerinin ve içsel kontrollerinin gelişmesini sağlayabilme gücüne de sahip olmaktadır. Eğitim sisteminin birey üzerindeki bu etkisi sebebiyle son dönemlerde artan girişimci ihtiyacını karşılamak adına bireylere üniversitelerde dersler ve özel seminler ile girişimcilik eğitimleri verilmektedir.¹³⁷

Girişimcinin eğitim düzeyinin ne olması gerektiği en fazla ilgi odağı olan konulardan birisidir. Kimi araştırmacılar, girişimcilerin ortalama eğitim aldıklarının inancında olmalarına karşın, yapılan araştırmalarda ortaya çıkan sonuçlar bunun böyle olmadığını göstermiştir. Eğitim düzeyi yalnızca girişimcinin yetişmesinde önemli bir rol oynamakla kalmamakta, aynı zamanda girişimcinin karşılaştığı sorunların üstesinden gelmesinde de ona büyük destek sağlamaktadır.¹³⁸

Eğitim, bireylerin hayatında pek çok duruma etki eden bir unsurdur. Girişimcilik de bu etki alanlarından birisidir. Girişimciliğin doğuştan gelen bir özellik mi, yoksa sonradan kazanılan bir yetenek mi olduğu sürekli tartışılmakta, ancak hiç kimse eğitimin girişimcilik için faydasız olduğunu iddia edememektedir. Aksine iyi eğitim almış birey, teknolojik ve bilimsel anlamda kendine daha fazla değer katar. Kuracağı organizasyon da o denli değerli ve katma değeri yüksek bir girişim olur. Günümüzde bir girişimin başarılı olması ne kadar önemli ise, katma değer üretmesi de o derece

¹³⁶ Adnan Çelik, **Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Niyetlerini Etkileyen Ailesel Faktörleri Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma**, Niğde, Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi, 2014, s. 122.

¹³⁷ Ayşe İrmış v.d., **Girişimcilik Kültürü Anadolu Girişimciliğinden Örnekler**, Bursa, Ekin Yayınevi, 2010, s. 41.

¹³⁸ Mehmet Ali Gürol, **Küresel Arena'da Girişimci ve Girişimcilik**, Ankara, Gazi Kitabevi, 2006, s. 28-29.

önemli olmuştur. Araştırma-geliştirme (Arge) faaliyetleri sonucu ortaya çıkmış ve markalaşmış girişimler ülkesine ve milletine daha faydalı olmaktadır. Gelişmiş ülkelere bakıldığı zaman bu durum en iyi şekilde anlaşılacaktır. Arge faaliyeti sonucu bilimsel olarak elde edilen bir ürünün tüm dünyada oluşturduğu ekonomik değer ülkelerin gelişmişlik seviyelerini, refah düzeylerini etkilemekte ve bu faaliyetlerde bulunan ülke tüm dünya için bir cazibe merkezi haline gelen bir ülke olmaktadır.

Eyüboğlu (2007) girişimcilik eğitiminin, örgün eğitimin tüm kademelerine yayılması gerektiğini ve eğitimin hedef kitlesinin birkaç grupta toplanabileceğini ifade etmiştir. “O halde, hedef kitleyi; hâlihazırda girişimci olanlar, potansiyel girişimciler ve girişimcilik potansiyeli geliştirilmeye uygun kişiler şeklinde sınıflandırmak mümkündür. Hatta eğitim-öğretim sistemini bu yönde yeniden tasarlamak bile söz konusu olabilecektir.”¹³⁹

Aileden sonra bireyin hayatını en fazla etkileyen unsur olan eğitim kurumlarında girişimciliğin önünü açacak bir müfredat hazırlanmalıdır. Sonraki aşamalarda ise girişimcilerin karşısına çıkabilecek problemleri, yaşamadan engelleyebilecek ders programları ile yanlış işlerin yapılmasının önüne geçilmelidir. Eğitim kurumlarında kısıtlı olan kaynakların doğru ve verimli bir şekilde kullanılmasına yardımcı olacak eğitimler verilmeli ve eğitimcilerin amacı ise bilinçli, neyi nasıl yaptığını bilen bireyler yetiştirmek olmalıdır.

2.2.3. Girişimcilik Ruh

Girişimcilik yalnızca kendi işini kurma, özgür hareket edebilme ve kâr etme gibi faaliyetler üzerine bina edilmez. Girişimcilik faaliyetinin dayandığı bir ruh, bir duygu bulunmaktadır. Bu ruh, tipik özelliklere sahip insanların kaçtığı sorunlara meydan okuyabilmekte ve mücadele etmekten korkmamaktadır. Çünkü girişimcilik bir deneme sürecidir ve bu denemelerin hangisinde başarılı olunacağı bilinmemektedir. Girişimcilik ruhu, yaşadığı hayata ve geleceğe farklı pencereden

¹³⁹Dilek Eyüboğlu, **Girişimcilik Eğitimi**, Ankara, Milli Produktivite Merkezi Yayınları, 2007, s. 8.

bakmayı koşullara ayak uydurmayı, sorunların üzerine korkusuzca gitmeyi gerektirir.¹⁴⁰

Taranan birçok çalışmada, bireyin çocukluk döneminin, aile ortamının ve aldığı eğitiminin kalitesinin girişimci bir ruha sahip olmasında oldukça önemli bir rol oynadığı görülmektedir. Çocuğun bireysel gelişimi için erken yaşlardan itibaren girişimcilik faaliyetlerinde onu desteklemek ve cesaretlendirmek, girişimcilik ruhuna sahip bir birey olmasında çok önemli bir paya sahiptir.¹⁴¹ Ayrıca kişiliğin ve eğitimin de girişimcilik üzerinde belirleyici etkileri olduğu bilinmektedir. Doğru bir girişimci ruhun nasıl ortaya çıktığını araştıran çalışmalar; iş, eğitim, olgunlaşma ile ırk, cinsiyet ve dini geçmiş gibi sosyo-biyolojik etkenlerin girişimciliğin ortaya çıkmasında etkin olduğunu ortaya koymuştur.¹⁴²

Kavramsal olarak girişimcilik ruhu; iyimser olma hali, olumlu tutum, doğrudan inisiyatif alarak harekete geçme, işe ruh ve kişilik katma tutumu şeklinde tanımlanmakta ve algılanmaktadır. Girişimcilik ruhu, bir iş fırsatının bir ekip vasıtasıyla ya da girişimcinin kendisi tarafından kaynakların beceri, bilgi ve deneyimle bir proje kapsamında işe dönüştürme inancı şeklinde tanımlanabilir. Girişimcilik ruhu, girişimcinin dünyayı algılama yetisine sahip olması şeklinde de düşünülebilir. Girişimci, dış çevredeki fırsatları ve tehditleri, kendi kaynakları ve yetileri ile sentezleyerek oluşturduğu kombinasyonlar ile farklılık yaratabilen kişidir. Girişimcilik ruhu, girişimcileri diğer işletme sahiplerinden ayıran en önemli özelliklerin başında gelmektedir.¹⁴³

Girişimcilik ruhunun bireylerde kalıtsal olarak var olabileceği gibi; çevre, aile ve eğitim gibi unsurların etkisiyle de ortaya çıktığı kabul edilmektedir.¹⁴⁴ Girişimcilik ruhuna sahip olan bireylerin en belirgin özelliklerinden birisi başarı isteklerinin çok fazla olmasıdır. Bu kişiler rutin işleri pek sevmez, yeni ürünler ve fikirler üretmeyi

¹⁴⁰ Michael E. Gerber, **Girişimcilik Tutkusu**, Çeviren: Tayfur Keskin, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2002, s. 24.

¹⁴¹ Bozkurt Güvenç, **İnsan ve Kültür**, İstanbul, Remzi Kitabevi, 1984.

¹⁴² Barbara J. Bird, **Demographic Approaches to Entrepreneurship: The Role of Experience and Background, Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth**, 1993, s. 11-48

¹⁴³ Karaca, a.g.e., s.60-61

¹⁴⁴ Arslan, a.g.e., s. 3.

tercih ederler. Girişimciler tarafından üretilen yeni fikirler, yeni girişimler şeklinde ortaya çıkar. Bireyler kendilerine özgü olan üretken düşüncelerini hayata geçirmek için girişimciliğe yönelirler. Çünkü bir kişi işletmede yönetici olarak çalışsa dahi, her zaman kendine özgü düşüncelerini uygulama fırsatı bulamayabilir.¹⁴⁵

Ülkemizde girişimcilik faaliyetlerinin yürütülmesinden sorumlu Başbakanlığa bağlı KOSGEB tarafından girişimciliğe ne kadar önem verildiği yönetmeliklerinde görülmektedir. Eğer toplumda girişimcilik ruhu gelişirse girişimci sayısında bir artış olur. Artan bu girişimciler ile ülkenin kalkınması da ivme kazanır. Ancak tek başına girişimcilik ruhunun geliştirilmesi yeterli olmayacaktır. Girişimciler için uygun bürokratik ortamların hazırlanması, yeni iş kuran girişimcilerin desteklenmesi ve kalıcılığın sağlanması için gerekli çabaların sarf edilmesi gerekmektedir. Bu önlemlerin ve geleceğe yönelik çabaların bir arada başarılı bir biçimde uygulanması kıt olan ülke kaynaklarının en iyi biçimde kullanılmasını ve giderek girişimci sayısının artmasını sağlayacaktır.¹⁴⁶

Bir insanın girişimcilik ruhuna sahip olup olmadığı, o kişinin mesaisini nelere harcadığına bakarak anlayabilir. Bu konu ile ilgili olarak Cüceloğlu'nun avcı örneğinde ortaya attığı görüş menzili ve vuruş menzili kavramlarından söz edebilir. Vuruş menzili, bireyin etkileyebileceği ve denetleyebileceği mesafeyi kapsamaktadır. Görüş menzili ise bireyin ilgilendiği fakat etki alanının dışındaki olayları kapsar ve vuruş menzilinden uzundur. Girişimcilik ruhu, vuruş menzili içindeki olaylara odaklanmayı gerektirir. Bu sayede girişimciler yaşamları boyunca bilgi, beceri ve tecrübe yönünden güçlenerek vuruş menzillerini genişletirler. Vuruş menzili içerisinde bireyin kişisel gelişimi, ailesi, yakın çevresi, kenti ve ülkesi yer almaktadır. Bu sınırlar içerisinde başarılı olmak ise hedef ile ilgili bilgi sahibi olmayı gerektirir.¹⁴⁷

¹⁴⁵ Akdemir a.g.e, s. 53.

¹⁴⁶ KOSGEB, **Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik**, Ankara, Resmi Gazete, 2005, s.49.

¹⁴⁷ Doğan Cüceloğlu, **İyi Düşün Doğru Karar Ver**, İstanbul, Remzi Kitabevi, 40. Baskı, 2002, s. 177-179.

Girişimci, başka bir işletmede yönetici olarak çalışsa dahi kendine özgü fikirlerini uygulama konusunda zorluklar çekeceğinden kendi işini kurmayı isteyecektir. Bazı işletmeler, iç girişimcilik faaliyetleri yaparak işgörenin işletmeden ayrılmasının önüne geçerek, bu kişilerin fikirlerini işletme içerisinde hayata geçirmelerine olanak tanımaktadırlar. Örnek vermek gerekirse, dünyanın en büyük firmalarından biri olan Xerox'da çalışan Steve Jobs, yaptığı öneriler dikkate alınmayınca Apple'ı kurmak üzere işten ayrılmıştır. Bu olaydan ders çıkartan Xerox, işletme bünyesinde gelecek vaat eden fikirlerin önünü açmak için Xerox Technology Ventures Enstitüsünü kurmuştur. Bu sayede Xerox, girişimcilik ruhunun işletme içerisinde sürekli olarak yaşatılmasını sağlamış ve aslında nitelikli işgörenin işten ayrılmasının da önüne geçmiştir.

2.2.4. Kültürün Etkisi

Literatürde kültür; “öğrenilmiş olan davranışların bir bütün olarak nesilden nesile aktarılması”, “deneyimleri bir sisteme oturtan fikir, uygulama, norm ve anlamlar bütünüdür” şeklinde tanımlanmıştır.¹⁴⁸ Girişimcilik eğilimi kültürel yapı ile doğrudan ilgili ve ilişkili kabul edilmektedir. Girişimcinin çevresinde algıladığı ve yerleşmiş olan davranışlar kültür aracılığıyla bugüne taşınmış ve benimsenmiştir.¹⁴⁹

Kültür üzerine uluslararası mecrada yapılmış çalışmalarda en çok geçen isim Hofstede'dir. Hofstede ise çalışmasında kültür ile girişimcilik arasında bir bağ kurmaya çalışmamış, sadece kültürü girişimciliği etkileyen bir potansiyel olarak görmüştür. Morrison ise, girişimcilik ile kültür arasında bir bağ olduğunu vurgular. Kültür, girişimciliğin başlatılması anlamında tutumları belirlemektedir ve bireysel tutumun savunulduğu toplumlarda, başarısızlık büyütülmemekte ve hataya tolerans gösterilmektedir. Hataya gösterilen tolerans ile bireyler yenilikleri denemeye teşvik edilir ve dolayısıyla toplum olarak girişimcilik desteklenmiş olur.¹⁵⁰

¹⁴⁸ Ayşe İrmiş, **Girişimcilik Kültürü Anadolu Girişimciliğinden Örnekler**, Bursa, Ekin Yayınevi, 2010, s. 153.

¹⁴⁹ Kara, a.g.e., s. 471.

¹⁵⁰ Özlem Çetinkaya Bozkurt, **Dünyada Ve Türkiye'de Girişimcilik Eğitimi: Başarılı Girişimciler ve Öğretim Üyelerinden Öneriler**, Ankara, Detay Yayıncılık, 2011, s. 58.

Risk alabilme ve inovatif bir düşünceyi hayata geçirme gibi eylemler girişimcilik kavramının temel unsurları olarak ifade edilmektedir. Bu tarz faaliyetler bazı milletler tarafından desteklenirken, bazı milletlerde ise henüz daha çok yabancı bir konu olarak algılanmaktadır. Girişimciliğin rahatlıkla faaliyet alanı bulduğu ve toplum içerisinde bir karşılık bulduğu kültürlere “girişimcilik kültürü” denir.¹⁵¹

Kültürlerin farklı olmasının doğal bir sonucu olarak kişilerin de karakter ve benlik yapılarının farklı olması gayet normal bir durumdur. Bütün kültürler, kendilerine göre bir değer yargısına sahiptir. Bu değer yargıları farklı norm, tutum ve davranışlara gönderme yaparak onlara bir anlam yükler. Bu anlamda her bir kültür, insan tipi olarak diğerinden farklı bir insan yetiştirmiş olur.¹⁵²

Dışa dönük kültürler, özgürlüğe daha çok önem veren kişilerin yetişmesine imkân tanırken; bazı kültürler ise daha çok içine kapanık, bağımlı bireyler yetiştirmektedir. Tüm bunlar bir bütün olarak ele alındığı zaman bu toplumların yetiştirdiği bireylerin girişimcilik tercihlerinin toplumların kültürleri çerçevesinde şekilleneceğini söyleyebilir.

Girişimcilik ve sosyal yapı arasındaki yakın ilişki bireylerin düşüncelerini etkilemektedir. Aynı zamanda bireyin yaşadığı toplumun kültürü ve düşünce sistemi kişinin girişimci bir birey olup olmamasında etkili olan unsurlardır. Bazı toplumların girişimci kişiliklere daha fazla yer verirken, bazı toplumlarda bu durum tam tersinedir. Kültürlerin farklı olması farklı davranış, kişilik ve düşünce yapılarının oluşma sürecini doğrudan etkilemektedir. Bu farklılık, kişiliğin oluşmasının başlangıcından itibaren başlamaktadır. Tüm bunların sonucunda, kişiliğin büyük ölçüde kültürel bir ortamda oluştuğu söylenebilir.¹⁵³

Kültürel farklılıklar bireylerde farklı davranışların doğmasına da sebep olmaktadır. Farklılıklar; risk almaya olan tepkilerini, rasyonel tercihlerini, başarı güdüsünü, kendine güven ve sorumluluk alma düzeyini de farklılaştırmaktadır. Nitekim

¹⁵¹ Rıfat Iraz, **Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve Kobiler**, 2. Baskı, Konya, Çizgi Kitabevi, 2010, s. 163.

¹⁵² İrmiş, a.g.e.,s. 67.

¹⁵³ Ömer Aytaç, **Girişimcilik: Sosyo-Kültürel Bir Perspektif**, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2006, S. 15, s. 147.

“kanaatkâr”, “kaderci”, “bir hırka bir lokma” anlayışına sahip kültürel yapılar için, para biriktirme, çok çalışma, ihtiyaçtan fazla üretme, kazancı kutsama, fırsat kollama, rekabet vb. kavramlar bir anlam ifade etmez. Bu toplumlarda sözü geçen fiillere ilişkin olumlama, meşruiyet, teşvik ve yönlendirme azdır. Buna karşın, aksi eğilimlere prim veren kültürler kazancı, biriktirmeyi, üretimi, rekabeti, başarıyı, hırsı vb olumlayıp yüceltirler.¹⁵⁴

Girişimci davranışların kabul görmesi aslında girişimciliğin toplumda yaygınlaşmasına olanak sağlamaktadır. Bu davranışların kabul görmesi hatta teşvik edilmesi ile girişimcilik kolay bir şekilde yayılacaktır. Girişimci kişiliğin ortaya çıkışında çevresel faktörler; genelde pazarın durumu, hükümet politikaları ve ekonomik yapı şeklinde sıralanabilir. Toplum tarafından başarılı girişimciler, ihracata yönelenler ve istihdama katkı sağlayanlar vatansever olarak görülmekte, bireylerde girişimcilik arzusunu desteklemektedir.¹⁵⁵

Tüsiad’ın girişimcilerle ilgili yaptığı kapsamlı bir araştırmada katılımcıların %72’sinin Türkiye’deki iş adamlarını “köşe dönen kişiler” olarak tanımlandığı ortaya konmuştur. Bu olumsuz tutuma rağmen 250 Milyon TL’ye sahip olsanız ne yapardınız sorusuna %65 gibi yüksek bir oranda kendi işimi kurarım denmiştir. Aynı soru üniversite öğrencilerine sorulduğunda ise yine %62 gibi yüksek bir oranda kendi işimi kurarım cevabı alınmış ve öğrencilerin %57’si üniversiteyi bitirdikten sonra kendi işini kurmak istediğini dile getirmiştir.¹⁵⁶

Girişimcilikte piyasaya girişe engel olarak görülen bürokrasinin ortadan kaldırılması gerekmektedir. Eurobarometer’in yaptığı bir araştırmada, Avrupalıların %69’u iş kurmak için mevcut bürokratik yapının karmaşık olduğunu belirtmiştir. Bu raporda aynı zamanda daha çok girişimci bireyin yetiştirilmesinde kültürün önemli olduğu belirtilmiş ve girişimciliğe olumsuz tutumlar saptanarak bu tutumların nasıl aşılabileceği ifade edilmiştir. Bu bağlamda, girişimci için bürokratik bir engel

¹⁵⁴ Süleyman İlhan v.d., **Girişimcilik ve Girişimci Kültür: Sosyolojik Bir Perspektif**, s. 101-120.

¹⁵⁵ Kara, a.g.e., s. 473.

¹⁵⁶ Dilek Çetindamar, **Türkiye’de Girişimcilik**, İstanbul, TÜSİAD, 2002, s. 102.

çıkarmadan ve bürokraside girişimcilerin önünde var olan engelleri kaldırarak girişimciliğin yaygınlaşması açısından oldukça önemlidir.¹⁵⁷

Hofstede 1980 yılında dört yılı kapsayan, 50 farklı ulusa mensup çalışana sahip 116.000 çalışan üzerinde yaptığı çalışmasında, aynı örgütte olmalarına rağmen insanların farklı değer yargılarına sahip olduğunu ifade etmiştir. Araştırma sonucunda, ortak problemlere farklı çözümlerin üretilmesi, Hofstede tarafından, kültürlerin farklılığından kaynaklandığı şeklinde ifade edilmiştir. Bu çalışmada ortaya konan boyutlar; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erkeklik-dişillik ve bireycilik-toplulukçuluktur.

Sosyologlar bir toplumsal yapıda oluşan zihniyeti, o toplumun değerlerinin ürettiği bir sistem olarak belirtirler. Bundan dolayı bir toplumsal yapıda oluşan zihniyet kavramı ile o toplumsal yapının kültür hayatı arasında, birbirlerini etkileyen türde belirgin bir ilişki bulunmaktadır.¹⁵⁸ Yukarıda da birçok açıklamadan anlaşılacağı üzere toplumu bir arada tutan değerler bireylerin hayatta nasıl düşüneceklerini ve hareket edeceklerini belirlemektedir.

Eyüboğlu, “*Girişimciliğin Geliştirilmesi*” adlı eserinde, 1960’lı yıllarda Türkiye’de gazetecilik yapmış olan İngiliz David Hotham’ın Türklerin girişimciliği üzerine yazdıklarına yer vermiştir. Hotham’a göre; Türklerde bir yandan devlet otoritesine karşı aşırı bir saygı bir yandan da bireysel özgürlüğe karşı aşırı bir düşkünlük vardır. Parayla olan ilişkileri de son derece ilginçtir. Yoksul bir ülke olmasına ve herkesin paranın değerini bilmesine karşı, parayı az rastlanır biçimde küçümsemeleri vardır. Parayı hor görmeleri; Türklerin iş adamı olmasını engellemiştir. Tarihsel süreç içerisinde Türkler, ticareti kendilerinin yapamayacağı kadar aşağılık bir iş olarak görmüşlerdir. Bu nedenle Türkler arasında ticareti azınlıklar (Yahudiler, Ermeniler, Rumlar) üstlenmiş ve yürütmüşlerdir. Hotham, Türkler’de Osmanlılar zamanında yerleşmiş olan bu duyguların, Cumhuriyetin ilanından sonra ticaret ve esnaflıkla uğraşan azınlıkların Türkiye’den ayrılmasıyla değişmek zorunda kaldığını ve Türkler’in ilk defa bu dönemde para kazanma sorunu ile baş başa kaldıklarını

¹⁵⁷ Avrupa Komisyonu, *Avrupa’da Girişimcilik: Yeşil Kitap*, 2002, s. 11.

¹⁵⁸ Osman Şimşek, *Zihniyet Açısından Türk Girişimciliğinin Sosyolojisi*, Ankara, Otorite Yay., s. 87.

belirtmiştir. Hotham ayrıca “*Türkler ticaret konusunda yetersizliklerini bilirler*” şeklinde bir saptamada da bulunmuştur.¹⁵⁹

2.3. GİRİŞİMCİ TÜRLERİ

Girişimcilik kavramı; ortaya çıkış şekli, şekillenme, orijinallik, organize olma ve icra edilme şekillerine göre sınıflandırılmaktadır. Literatürde en çok düşünsel, durumsal, eylemsel ve organize olma biçimlerine göre sınıflandırılırken, yaygın olarak kullanılan girişimcilik türleri; bağımsız girişimcilik, iç girişimcilik, kurumsal girişimcilik, profesyonel girişimcilik (yönetici girişimcilği), teknik girişimcilik, girişimci girişimciliği ve çevreci girişimciliğidir.¹⁶⁰ Bu çalışmada; fırsat girişimciliği, iç girişimci, kurumsal girişimci, teknik girişimci ve sosyal girişimcilik başlıkları incelenecektir.

2.3.1. Fırsat Girişimciliği

Fırsat girişimciliğini, mevcut pazar içerisinde potansiyel olarak oluşabilecek fırsatları görerek yapılan girişimcilik faaliyeti olarak tanımlamak mümkündür. Fırsat girişimciliği, pazarda meydana gelen genişleme veya kriz ile birlikte pazara yeterince mal sunulmaması veya teknolojiye gelişmeler sonucu tüketicilerin isteğine uygun fiyat ve kalitede mal sunulması nedeniyle ortaya çıkan fırsatları değerlendirmeyi öngörmektedir. Fırsat girişimciliğinden en iyi, en karlı şekilde yararlanabilmek için girişimci, pazara hâkim olmak durumunda ve pazar hareketlerini iyi tahlil etmek zorundadır. Ayrıca girişimcinin pazar hareketlerini iyi tahlil edebilmesi için ise yeteri seviyede bilgi, beceri ve birikime sahip olması gerekmektedir.

Girişimcileri diğer insanlardan ayıran temel özellik potansiyel fırsatları daha hızlı görüp, çabuk değerlendirmeleridir. Karşılıklarına çıkan fırsatları yenilikçi yaklaşımlar ve uygulamalara dönüştürebilen kişilerdir girişimciler. Bu anlamda girişimci hayal kurmayı bilen ve o hayal doğrultusunda beklentilere tavır alan kişidir. Mantığa, hesaba ve kitaba dayalı olarak planlarını yapan ve bunu uygulamaya geçiren kişidir.

¹⁵⁹ Dilek Eyüboğlu, **Girişimciliğin Geliştirilmesi**, Ankara, MPM Yayınları, 2003, s. 78.

¹⁶⁰ Seyfi Top, **Girişimcilik Keşif Süreci**, İstanbul, Beta Yayınevi, 2006, s. 8.

Girişimci, karşısına çıkan engelleri de yine yenilikçi yaklaşımlarla çözmeye çalışır.¹⁶¹

Fırsat girişimciliğini yaratıcı girişimcilikten ayırmamak gerekmektedir. Yaratıcı girişimcilik, pratikte olmayan bir şeyden bir sonuç yaratma ya da üretme sürecidir. Yaratıcı girişimci aynı zamanda değer üreten kişidir. Yani bir fırsatı görüp oradan ticari bir kazanç elde etme amacı olan girişimdir. Yaratıcı girişimcilik ortaya konulan yenilik, fark ve yeni oluşumları içerdiği için eşsiz ve özgün bir tavidir. Yaratıcı girişimcilik yeni bir fikir, buluş ya da mevcut olan bir mal veya hizmetin dizayn edilmesi, fiyatı ve kalitesi yönünden iyileştirilip pazara sunulması anlamına da gelmektedir.¹⁶²

J. Shumpter, girişimcilik kelimesinin fırsat, yenilikçilik ve yaratıcılık kelimelerini çağrıştırdığını belirtmiştir. Yeni bir ürünü veya hizmeti organize eden girişimci, bu fırsatı görebilmiş ve girişimde bulunmuştur. Bu anlamda ürünü piyasaya süren ilk kişi olması, piyasada bir üstünlük sağlamasına imkân verecek ve monopol olarak piyasaya hâkim olacaktır. Girişimci, piyasada monopol olarak hareket etmekle kârını maksimize etmiş olacaktır. Kârını maksimize eden girişimci, kazandığı özgüven ile girişimini daha da geliştirecektir.¹⁶³

2.3.2. İç Girişimci

Rekabetin büyük oranda hâkim olduğu ve karmaşık piyasa koşullarının yaşandığı bir ortamda, rekabette avantajı elde etmenin tek yolu yenilik yapmaktır. Bir işletmeyi yenilik yapmaya iten güç ise iç girişimciliktir. İç girişimciler yeni fikirleri kârlı bir fikre dönüştürmekte ve daima fırsatları sezen ve bu fırsatları pazarlanabilir fikirlere dönüştürebilen yeteneklere sahiptirler.¹⁶⁴

İç girişimcilik kavramı ilk kez 1985 yılında Giffort Pinchot tarafından kullanılmıştır. Pinchot'a göre iç girişimci; işletme içinde herhangi bir iş fikrini uygulama

¹⁶¹ Serpil Döm, **Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği**, Ankara, Detay Yayıncılık, 2012, s. 28.

¹⁶² Özcan Yeniçeri, **Bilgi Yönetim Stratejileri ve Girişimcilik**, İstanbul, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, 2005, s. 452.

¹⁶³ Ali Akdemir, **Girişimcilik Kültürü (Para İle Mutluluk Olur mu?)**, Kütahya, 1996, s. 819.

¹⁶⁴ Esra B. Bulgurcu Gürel, **İç Girişimcilik: Bir Literatür Taraması**, Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi, Sayı:6, 2012, s.57

sorumluluğunu üstlenen kişidir. Girişimci adaylarının kendi kendilerini keşfetmelerinin yanında bu girişimci adaylarının içinde buldukları organizasyon ve iş ağları tarafından zaman zaman desteklenmesi ve teşvik edilmesi gerekmektedir.¹⁶⁵

Geniş anlamda iç girişimcilik; kurulu bir örgüt içerisinde, yeni bir girişim yaratmak olarak tanımlanmaktadır. Zahra'ya (1991) göre ise, kurulu bir örgüt içinde, örgütsel kârlılığını ve işletmenin rekabet gücünü arttırmayı ve stratejik yenilenmeyi gerçekleştirebilme amacıyla yeni bir iş yaratma sürecidir. Yönetimsel açıdan yapılan araştırmalarda iç girişimciliğin etkili bir rekabet aracı olabileceği gösterilmektedir. Vesper'e (1990) göre iç girişimcilik; "fırsatları değerlendirebilmek adına gelenekselden farklı bir şeyler yapmak" şeklinde ifade edilmektedir. Covin ve Slevin de (1989) iç girişimciliği; "riskten kaçınan, yenilikçi olmayan tutucu firmalar ile risk alabilen, yenilikçi ve proaktif girişimci firmalar arasındaki fark" olarak tanımlamaktadırlar; Sathe (1989) ise iç girişimciliği; "iki farklı boyutu olan bir örgütsel yenilenme süreci" şeklinde ifade etmektedir. Birinci boyut, yeni iş yaratmak; ikincisi ise, bir firmanın rekabet ve risk alabilme kabiliyetini arttıran yenilikçi faaliyetlerde bulunmaktır. Sharma ve Chirisman da (1999) iç girişimciliği; "bir işletme tarafından yeni bir örgüt yaratmak veya mevcut örgütün yenilenmesi ve yenilik için teşvik edilerek harekete geçirilmesi" şeklinde tanımlamaktadırlar.¹⁶⁶

Kişinin iç girişimci sayılabilmesi için karar verme yetki ve sorumluluğunu kayıtsız olarak elde etmesi gerekmektedir. İç girişimciliğin başlıca konuları şu şekilde sıralanabilir:¹⁶⁷

- Riskli girişimleri dikkate almak yani yeni özerk ya da yarı özerk birimleri oluşturmak.
- Ürün ve hizmetlerde yenilik yaparak yeni ürün ve hizmetleri sunmak.
- Üretim sürecinde yenilikler yapmak.
- Kendini yenilemek (örgütsel değişim).

¹⁶⁵ Top, a.g.e, s. 9.

¹⁶⁶ Bulgurcu Gürel, a.g.e., s.59

¹⁶⁷ Emine Başar, v.d, **Meslek Yüksekokulları İçin Girişimcilik**, 2010, Ankara, Nobel yayınları.

Genel olarak iç girişimcilik, organizasyonda bulunan yenilik ve girişimcilik etkinliklerinin tamamıdır. Başka bir ifade ile iç girişimcilik, hali hazırda çalışan büyük bir organizasyonun içerisinde klasik bir girişimci gibi davranma veya böyle davranmaya özendirilme işidir. Şirket girişimciliği olarak da ifade edilen iç girişimcilik; var olan bir örgüt, risk alma, yenilik ve aktif rekabet davranışları yoluyla harekete geçirmeyi ve yeniden canlandırmayı, var olan bir organizasyon içerisinde yeni bir girişim yaratmayı sağlayan girişimsel faaliyetleri, örgütün ana fikrini yenilemeyi ve örgüte dönüştürmeyi amaçlar. Bu nedenle kavram; var olan bir örgüt içerisinde yeni bir girişim yaratma, dışsal girişimcilik düşüncesini, tutumunu ve davranışını örgüt içerisindeki bireylere aşılama, örgütsel dönüşümü gerçekleştirme, yapılan yenilikler yoluyla endüstrinin yapısını değiştirme gibi yenilik, risk ve aktif davranış içeren birçok faaliyeti kapsar.¹⁶⁸

İç girişimcilik, örgütlerin içinde gerçekleşen girişimciliği anlatmakta kullanılan bir kavramdır. İç girişimcilik, örgüt içi yeni olan ve örgütün geçmişinden tamamen farklı bir çıkışı simgelemektedir. İç girişimcilik, yöneticilere inisiyatif kullanabilme ve yeni düşünceleri uygulama olanağı tanımlar. Buna göre iç girişimcilik, var olan bir örgüt içerisindeki girişimcilikten bahsetmektedir. Bir anlamda iç girişimcilik örgüt içi risk yatırımdır.¹⁶⁹ Örgüt içi riski üstlenebilecek kişilerin özelliklerini Yavuz Erçil şöyle sıralamıştır:¹⁷⁰

- Eyleme dönüktürler ve işlerini çok hızlı yaparlar.
- Amaç başarımına önem verirler.
- Vizyon ve eylemi birleştirirler.
- Hem düşünür hem de işi yaparlar
- Fikirlerini geliştirecek her şeyi yaparlar.
- İşlerini yaparken ihtiyacı olan her şeyi yapar, gerekirse savaşır.
- Özür dilemeyi izin almaya tercih ederler.
- İşten atılmayı göze aldıkları için olaylara tepeden bakabilirler.

¹⁶⁸ Naktiyok, a.g.e, s. 35.

¹⁶⁹ Cabar, a.g.e, s.20.

¹⁷⁰ Yavuz Erçil, **Örgüt İçi Girişimcilik**, Kara Harp Okulu Dergisi, Cilt: 5, Sayı: 1, Ankara, 1995, s. 143.

- İşlerini sonuna kadar gizlilik içinde yaparak, sistemin bağımsızlık etkilerinden korunmaya çalışırlar.

İç girişimcilik; işi zamanında bitirme yönelimi, kaynakları toplayabilme beceri ve deneyimi, yenilikçilik, yaratıcılık, risk tercihi gibi özellikleri içermektedir.¹⁷¹

2.3.3. Kurumsal Girişimci

Kurumsal girişimcilik, küçük veya büyük işletmelerin kendi içindeki girişimcilerin organize olmalarını imkân sağlayan üst yapı olarak kabul edilmektedir. Kurumsal girişimcilik 1929 Dünya Ekonomik Buhranı ile II. Dünya Savaşı'nın sonlarına kadar devam eden olağan dışı süreçte meydana gelen bir girişimcilik şeklidir. Olağandışı şartlarda bir zorunluluk şeklinde meydana gelmiş olsa da, Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler'e (KOBİ) destek olmak ve girişimcilik ruhunu güçlü kılmak görevlerini yüklenmiştir.¹⁷²

Kurumsal girişimcilik; yenilikçi, risk alan, rekabetçi saldırganlık ve proaktif özelliklere sahiptir. Kurumsal girişimciliğin literatürdeki tanımı ise, ürün ve zaman yeniliği ya da pazar geliştirme çalışmalarında yer almak üzere ilgili organizasyon ile herhangi bir bağı olan yeni bir iş girişimi şeklinde ifade edilmektedir.¹⁷³

Kurumsal girişimcilik kavramı, girişimcilik yöneliminin bir uzantısı ve eyleme dönüştürülmüş biçimi olarak bir işletmenin yenilikçilik, stratejik yenilenme ve yeni iş kurma faaliyetlerinin tamamı şeklinde tanımlanmaktadır. Bu anlamda kurumsal girişimcilik; bir işletmede yeni ürün, düşünce, hizmet, süreç, teknoloji, pazar, yönetim anlayışı ve strateji geliştirmeye ve farklı iş alanları oluşturmaya yönelik bütün biçimsel ve biçimsel olmayan çabalar şeklinde tanımlanabilir.¹⁷⁴

¹⁷¹Mustafa Kemal Öktem, **Girişimci Örgütsel Kültür ve Çalışanların İç Girişimcilik Düzeyi: Uygulamalı Bir Araştırma**, Ankara, Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi, C:21, No:1, 2003

¹⁷² Susumu Watanabe, **Subcontracting, Industrialisation and Employment Creation**, International Labor Review, C:104, No:2, 1984, s. 63.

¹⁷³ Emre Gençay, **Kişilik Özelliklerinin Girişimcilik Niyetine Etkisi: Bir Araştırma**, T.C. Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2017, s.25

¹⁷⁴ Zahra Shaker, **Governance, Ownership, and Corporate Entrepreneurship: The Moderating Impact of Industry Technological Opportunities**, Academy of Management Journal, C: 39, No: 6, 1996, s. 1715.

Kurumsal girişimcilikte hedef, hızlı değişen pazar talebine karşı çevredeki fırsatları değerlendirerek, esnek, dinamik, yeniliğe açık bir işletme davranışı oluşturmaktır. Bu anlamda da işletmelerin pozisyonlarını korumanın yeterli olmadığı rekabet ortamında, yöneticiler kurumsal girişimcilikle kendi işletmelerinin büyümesini sağlamalıdır.

2.3.4. Teknik Girişimcilik

Teknik girişimcilik, Ar-Ge faaliyetlerinin daha akıllıca finanse edilerek yönetilmesini de içine alan ve genellikle teknolojik alanda bir ekibin desteklediği girişimcilik türüdür. Teknik girişimcilik, genellikle yüksek teknolojiye sahip, eğitim seviyeleri yüksek, bilgili ve deneyimli girişimcilerin projelerine yapılan yatırımlar olarak tanımlanır. Teknik girişimcilik bir anlamda ekip veya teknik ortaklık girişimidir. Karşılıklı çıkarların karşılıklı olarak garanti edildiği bir girişimcilik türüdür. Bu tür girişimcilik bir grup tarafından yapılmaktadır.¹⁷⁵

Teknik girişimcilik; ileri teknolojiye sahip olan, eğitim seviyesi yüksek, bilgili ve tecrübeli girişimcilerin ortaya koyduğu projelere yapılan yatırımlar olarak dile getirilmektedir. Teknik girişimcilik, araştırma ve geliştirme faaliyetlerine ve bilgiye yatırım yapan ülkelerde oldukça yüksek seviyelerde yer almaktadır. Teknik girişimcilikte, kuruluş aşamasına kadar ortalama olarak 5-10 yıl gibi bir süre araştırma faaliyetlerine ayrılmaktadır.¹⁷⁶

Dünyanın en yoğun teknik girişimcilik sistemi ile işletme kurulan ülkesi olan ABD’de teknik girişimcilik oranının %59 civarında olduğu söylenmektedir. Özellikle Silikon Vadisi, Kaliforniya ve Teksas teknik girişimcilik anlamında en ön sıralarda yer almaktadır.¹⁷⁷

2.3.5. Sosyal Girişimcilik

Sosyal girişimcilik kavramı, örgütlerin niteliğine göre farklılık göstermektedir. Kâr amacı olan ya da olmayan işletmelerin veya bir kamu işletmesinin sosyal girişimcilik

¹⁷⁵ Top, A.g.e., s. 16.

¹⁷⁶ Gençay, a.g.e., s.26

¹⁷⁷ Top, A.g.e., s. 16.

anlayışı ve yorumu birbirinden farklıdır. Bu bakış açısındaki farklılıklar özellikle örgütlerin sosyal değişimleri uygulama aşamasında ortaya çıkmaktadır. Bir kamu kurumunun sosyal değişimi planlama ve uygulama aşaması ile kâr amaçlı bir işletmenin birbirinden farklıdır. Sosyal girişimcilikte esas nokta kâr amacı gütmeyen toplum yararını gözetmektir. Bu konuyla ilgilenen Harvard Üniversitesi Profesörü David Gergen, sosyal girişimcileri toplumsal reformların itici gücü olarak ifade etmektedir. Girişimcilik hem ekonomik hem de sosyal bir faaliyettir. Özellikle Schumpeter tarafından girişimcinin sosyal motivasyonuna vurgu yapılması girişimciliğin sosyal bir faaliyet olarak görülmesine olanak tanımış ve bu kavramın kâr amacı olmayan girişimcilik şeklinde ele alınmasına imkân tanımıştır. Literatürde sosyal girişimcilikle ilgili tanımların sayısı fazladır. Ancak Theobald ve Alvord'un tanımlamaları ön plana çıkmıştır. Theobald'a göre sosyal girişimciler; birey, grup veya kuruluşlara yeni fikirler getirme kabiliyetine, risk alabilen değişim araçları şeklinde tanımlanmaktadır. Alvord ise sosyal etkiye sahip ekonomik işletmeleri birleştirme, sosyal etki için yenilik yapma ve sosyal dönüşüme hız kazandırma özelliklerinin sosyal girişimcilik sürecini tanımladığını ifade etmektedir.¹⁷⁸

Leadbeater'e göre sosyal girişimcilik; var olan ihtiyaçların giderilebilmesi amacıyla yeteri derecede yararlanılmayan kaynaklardan yararlanılarak topluma faydalı olmaktır. Ancak bu faaliyetler gerçekleştirirken de yenilikçi olunması gerekmektedir.¹⁷⁹

Sosyal girişimcilik çok eskilere dayansa da kavram olarak kullanımı henüz yeni sayılmaktadır. 1980 yılında Bill Drayton tarafından kurulan dünya çapındaki ilk girişimcilik ağı olan Ashoka'nın kurulması ile bu kavram duyulmuştur. 2006 yılında da Muhammed Yunus'un Bangladeş'teki Grameen Bank Projesi ile Nobel Barış Ödülü'ne layık görülmesi ile dünyada merak uyandırmaya başlamıştır.¹⁸⁰

Kâr amaçlı işletme ile sosyal değer yaratma kavramı arasında bir bağlantı görülmesi de ticari kuruluşların sosyal alanda yaptıkları çalışmalardan dolayı kâr amaçlı

¹⁷⁸ Karaca, a.g.e., s.54

¹⁷⁹ Charles Leadbeater, *The Rise of the Social Entrepreneur*, DEMOS, 1999,

¹⁸⁰ Seda Ercan, *Türkiye'de Sosyal Girişimcilik ve Yaratdığı Etkilerin Değerlendirilmesi*, İstanbul Teknik Üniversitesi Şehir ve Bölge Planlama Anabilim Dalı Bölge Planlama Programı, 2016, s. 7.

işletmeler sosyal değer yaratma kavramıyla bir arada düşünölmeye başlanmıştır. Bu iki kavramın bir araya gelmesiyle birlikte de sosyal girişimcilik kavramından bahsedilir olmuştur. Sosyal girişimcilikte esas unsur; toplumsal konulara odaklanarak sosyal bir etki yaratmak amacıyla girişimci yaklaşımlarla yenilikçi sosyal işletmeler kurmaktır. Sosyal girişimcilik faaliyetleri toplum için sosyal, çevresel ve ekonomik olarak katkı sağlayan bir eleman olarak görölmektedir.¹⁸¹

2.4. GİRİŞİMCİLİK YETKİNLİKLERİ

Yetkinlik kavramı, 1980'lerden itibaren performans değerlendirme, işe alım ve kariyer geliştirme konuları başta olmak üzere insan kaynakları (İK) yönetiminde kullanılmaya başlanmıştır. Şirket içi girişimciliği geliştirmek için performans değerlendirme, işe alım ve eğitim süreçlerinde girişimcilik ile ilgili yetkinliklerin tanımlanması önemli olmuştur. Hayton ve Kelley (2006) şirket içi girişimciliğin geliştirilmesi amacıyla insan kaynakları yönetimi süreçleri içerisinde bir yetkinlik modeli önermişlerdir. Bu modelde işletme içi girişimcilik modeli dört yetkinlikten meydana gelmektedir. Bunlar; yenilik yapmak, aracılık etmek, öncülük etmek ve desteklemek şeklindedir. Yenilik yapma yetkinliği; yeni pazarların, kurumsal ve teknoloji alanındaki fırsatların belirlenmesi ve kaynakların özgün ve yaratıcı bir şekilde kullanılmasıdır. Aracılık etme yetkinliği; bilgiye ulaşma ve ihtiyaca göre adapte olmayı içermektedir. Öncülük etme yetkinliği; yenilikle ilgili değişimin meydana gelmesinde ve devam etmesinde motivasyonu sağlamaktır. Destekleme yetkinliği ise; kaynaklara ulaşma, önerilerde ve tavsiyelerde bulunmayı içermektedir.¹⁸²

Girişimcilerin sahip olması gereken bütün yetkinlikleri tam olarak ortaya koymak zordur. Bu nedenle bu başlık altında girişimcilerin yalnızca liderlik, risk alabilme, özgüven ve motivasyon konularındaki yetkinlikleri ele alınmıştır.

¹⁸¹ Zahra Arasti, **Identifying the Evaluative Indicators of Regulatory Policies for the Development of Social Entrepreneurship**, New York, Public Organiz Review, s. 453-474.

¹⁸² Çiğdem Vatansever, **Türkiye'de bir yetkinlik olarak girişimcilik**, Balkan Sosyal Bilimler Dergisi (BJSS), Cilt:2, Sayı:1, 2012, s.6

2.4.1. Liderlik

Örgüt, iki veya daha fazla kişinin ortak bir amacı gerçekleştirmek için güçlerini, zamanlarını, maddi kaynaklarını ve yeteneklerini bir araya getirerek kurdukları yapıdır. Örgütlerde düzenin kurulması ve koordinasyonun sağlanması, başarılı bir liderlik gerektirmektedir.¹⁸³ Genel anlamda lider, örgütün inançları ve etkinlikleri üzerinde en büyük etkiye sahip olan kişi şeklinde tanımlanmaktadır. Emirler veren, kararlar alan, örgüt içindeki ve dışındaki sorunları çözmeye çalışan ve yargıda bulunan kişiye lider denilir. Liderlik; belli koşullar altındaki bir grup üzerinde insanların örgütsel hedeflere ulaşmasında yardımcı olan, deneyimlerini aktaran ve uygulayan kişidir.¹⁸⁴

Bir işletmenin başarılı olabilmesi için finansal ve fiziksel olanaklar kadar, yöneticilerin kabiliyetleri ve benimsedikleri liderlik tarzı da oldukça önemlidir. Liderlik, gerekli olan fiziksel ve finansal kaynakların etkili bir biçimde yönetilmesini sağlar. Yönetici; fikir yaratma, planlama, örgütleme, yürütme, çalışanları motive etme, haberleşme ve kontrol görevlerini yerine getirir. Tüm bu işlevler arasında liderlik etme ve yol gösterme de vardır. Bir yöneticinin çalışanlarını etkili bir şekilde yönlendirme yeteneği, yöneticinin, yönetim konusundaki gücünü olumlu şekilde etkilemektedir. Benimsenen liderlik tarzı işletme sahiplerinin başarısında da önemli rol oynamaktadır.¹⁸⁵

Kendi işini kuran veya küçük ölçekli bir işletmenin sahibi olan kişinin liderlik niteliklerine sahip olması başarı için büyük önem taşımaktadır. Pat Hekim ve Elwood N. Chapman'ın belirttiği girişimcide bulunması gereken liderlik özellikleri şöyledir:¹⁸⁶

- Güçlü bir kişiliğe sahip olmak.
- Sorumluluk almaktan çekinmemek.

¹⁸³ Semra Arıkan, **Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları**, 1997, Ankara, s.7.

¹⁸⁴ İsmet Emre Gökalp, **Türkiye'de Kadın Girişimciler Ve Kadın Yöneticiler**, 2008, Kırıkkale, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, s. 65.

¹⁸⁵ Hasan Cabar, **Türkiye'de Girişimcilik Kültürünün Oluşmasında Etkili Faktörler ve Denizli Örneği**, 2006, Küt

ağa, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, s. 8.

¹⁸⁶ Tamer Müftüoğlu, **Girişimcilik**, 6. Baskı, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yay. 2001, s.14.

- Liderlik konusunda arzulu olmak.
- Öncü olmak.
- Her türlü koşula hazırlıklı olmak.
- Bağımsız kararlar alabilmek.
- Risk almayı sevmek.

2.4.2. Risk Alabilme

Girişimcilik kavramını resmi olarak kullanan ilk kişi olan Cantillon, girişimciyi maaşlı çalışanlardan ayıran faktörlerin belirsizlik ve risk olduğunu ifade etmiştir. Risk alma, girişimciliği tarif etmede en fazla kullanılan ifadedir. Baird ve Thomas'ın (1985) yaptığı risk tanımlarından birisi 'bilinmeyen tehlikeli bir işe atılmak' şeklindedir. Bu tanımda belirsizlik konusuna vurgu yapılmıştır. Girişimcinin alacağı kararlara bağlı olarak, girişimci başarısız olabilir. Fakat girişimciliğin doğası gereği girişimci başarısız olmaktan korkmamalıdır. Başarısız olunan durumlarda ise bu durumdan kurtulmanın bir yolu olduğunu düşünmelidir.¹⁸⁷

Girişimci, sonucunun tam olarak bilmedikleri bir organizasyon içerisinde risk altına girebilen kişidir.¹⁸⁸

- Risk altına girmek yenilikçi fikirlere sahip olmayı gerektirir.
- Risk altına girmek, özgüvenle ilişkilidir. Bireyin kendine güveni ne kadar çoksa üzerinde çalıştığı girişiminin risklerine göğüs gerebilir ve başkasının risk olarak gördüğü koşulların altına girebilir.
- Bir girişimci gereksiz riskler altına girmez. Duygularının denetimine sahip olarak yalnızca kazançların içerilen riske eşit ya da daha çok olduğu koşullarda riski kabullenir.¹⁸⁹

¹⁸⁷ Beğendik, a.g.e., s.108-109

¹⁸⁸ Nihat Erdoğan, **Otobiyograflerin Analizi Yoluyla Girişimci İşadamlarının Kariyer Gelişimi Hakkında Bir İnceleme**, Nevşehir, 11. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 2000.

¹⁸⁹ Sadık Gözek, **Girişimci Adayının Özellikleri, Girişimcilik Eğilimleri ve Girişimci Adaylarına Sağlanan Destekler**, Kahramanmaraş Sütçü İmam Ün. Fen Bil. Ens. Tarım Ekonomisi ABD. Yük. Lisans Tezi, 2006, s. 4.

2.4.3. Özgüven

Özgüven; bireylerin kendileriyle ilgili iyi duygular taşımaları sonucunda, kendilerinden memnun olmaları ve hiçbir olumsuzluğun kendileri için zarar oluşturmayacağına inanmalarıyla ortaya çıkan hisler olarak tanımlanmaktadır.¹⁹⁰

Girişimcilerin sahip olmaları gerektiği düşünülen özellikler yelpazesi geniştir. Fakat bir girişimci bu özelliklerin hepsine ihtiyaç duymaz. Birey bu özelliklerin çoğuna sahip olursa, girişimci olma şansı da artacaktır. Bu özelliklerin çoğu birbiriyile ilişkilidir.¹⁹¹

Bir girişimci, girişimini yürütebilmek için insanlarla iletişim halinde olmak durumundadır. Ancak iletişim halinde olunan kişiler ile ilişkiler farklı şekillerde olmak durumundadır. Girişimcinin müşteri olacak kişiler ile farklı, çalışanları ile farklı, iş birliği yaptığı kişiler ile farklı düzeyde ilişkiler geliştirmesi gerekmektedir. Kendisine güveni olmayan bir kişinin bu düzeyde farklı ilişkileri yürütebilmesi pek mümkün olmadığından girişimcilik ile özgüven kavramlarını birbirinden ayrı yerlere koymak pek mümkün değildir.¹⁹²

2.4.4. Motivasyon

Motivasyon kavramı Latince “hareket etmek” anlamında olan “movere” kelimesinden gelmektedir. Motivasyon kelimesi güdüleme ve harekete geçiren kavramlarının karşılığı olarak da kullanılmaktadır. Motivasyon, işletmenin amaçlarına ulaşmasında gerekli çabanın en üst seviyede gösterilmesidir. Motivasyonu psikolojik bir süreç olarak gören Luthans (1992) motivasyon kavramını en genel anlamda; insan davranışlarının fizyolojik veya psikolojik yöndeki eksik kalan bir ihtiyacın harekete geçirilmesi şeklinde tanımlamaktadır. Motivasyon sağlandığı takdirde örgütün verimliliği artar, çalışanların doyum seviyesi de

¹⁹⁰ Emine Cansız, **Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Özelliklerinin Belirlenmesi: Süleyman Demirel Üniversitesi Öğrencileri Üzerine Bir Çalışma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2007, s. 60.

¹⁹¹ Perçin Harun Özal, **Türkiye’de Girişimcilik Teşvikleri ve Yeterliliği Ankara’da Bir Araştırma**, Dumlupınar Ün. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 2009, s. 8.

¹⁹² İsmail Erkan, **Pazarlama Zekâsı ve Girişimcilik**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Pazarlama Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2012, s. 32.

yükselmiş olur. İşletmelerin başarısı çalışanlarının sayesinde gerçekleştiği için işletmeye başarılı ve kabiliyetli personellerin alınması ve bu personellerin motivasyonunun sağlanması gerekmektedir.¹⁹³

Motivasyon bir başka tanımda, bireylerin davranışlarını teşvik eden ve kendilerinden veya çevrelerinden kaynaklanan çeşitli güdüler topluluğu şeklinde tanımlanmıştır.¹⁹⁴ Bir diğer tanımda ise motivasyon; bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamı şeklinde tanımlanmaktadır.¹⁹⁵

Girişimcilik ile ilgili yapılan araştırmalarda, araştırmacıların yaptığı eleştirilerde bireyin haricinde kalan konuya odaklanma eğilimi olduğu görülmektedir. Yeni bir girişim için ekonomik şartlar, sosyal ilişki ağları, girişimsel takımlar, pazarlama, finans hatta halkla ilişkiler bile oldukça önemlidir. Ancak bunların hiçbiri tek başına yeni bir girişim oluşturmada yeterli değildir. Bu nedenle; zihinde bütün olasılıkları bir araya getiren, yeniliğin mümkün olduğuna inanan ve iş yapılıncaya kadar sürdürülecek motivasyona sahip olan girişimciye ihtiyaç vardır.¹⁹⁶

2.5. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARI

2.5.1. Davranışsal Yaklaşım

İnsan kaynakları yönetiminde davranışsal yaklaşımın kökleri durumsallık kuramına dayanmaktadır. İşgörenlerin davranışları, strateji ile organizasyonel performans arasında değişken bir aracı olarak görülmektedir. Bu kapsamda insan kaynakları ile ilgili uygulamaların amacı çalışanların davranışlarını kontrol etmek ve belirlemektir. Davranışsal perspektif, bireysel ve kurumsal davranışların dış koşullar tarafından belirlendiği varsayımına dayanmaktadır. Çalışanların iradelerini, değer yargılarını

¹⁹³ Mustafa Önen ve Hasibe Gül Kanayran, **Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme**, Birey ve Toplum Dergisi, Cilt:5, Sayı:10, s. 49-50

¹⁹⁴ Edip Örüçü ve Aysun Kanbur, **Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği**, Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim v Ekonomi Dergisi, Cilt:5, Sayı:1, 2008, s. 86

¹⁹⁵ Hüseyin Fazlı Ergül, **Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri**, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:4, Sayı:14, 2005, s.69

¹⁹⁶ Killy Schacer, **Person, Process, Choice: The Psychology of New Venture Creation**, Entrepreneurship Theory and Practise C:16, No:2, s. 39.

veya içsel bilişsel süreçlerini, kurumsal sonuçların nasıl yaratıldığını anlama sürecinde analizlere dahil etmemektedir.¹⁹⁷

Davranışsal yaklaşım; organizasyonel sistem için yapı taşları olarak görev yapan, birbirine bağlı, karşılıklı rol davranışlarına odaklanmaktadır. Rol davranışları; bireyin tekrarlanan, diğer bireylerin tekrarlı davranışları ile uyumlu olan ve böylece tahmin edilebilir çıktılara imkân veren hareketleridir. Rol davranışları, işletmenin, bireylerin rolü ile ilgili gerekli bilgileri iletmesinde, istenen davranışları desteklemesinde ve performansı değerlemesinde insan kaynakları yönetiminin bir aracı olarak görev yapmaktadır.¹⁹⁸

Davranışsal yaklaşıma göre, etkili bir insan kaynakları yönetimi şu faaliyetleri yerin getirir:

- Çalışanların gerekli olan yetkinliklere sahip olmalarını sağlar.
- İhtiyaç duyulan ve gerekli olan şekilde davranmaları için çalışanları motive eder.
- İşletme stratejisini uygulamak için ihtiyaç duyulan davranışları doğru şekilde tanımlar.
- Çalışanların bu ihtiyaç duyulan davranışları sergilemeleri için gerekli olan fırsatları onlara sağlar.

2.5.2. Pozitif Ayrımcılık

İnsanların geliştirebilecekleri özellikleri olduğu kadar, değiştiremeyecekleri özellikleri de bulunmaktadır. Ayrımcılık kavramı, doğuştan sahip olunan özellikler temelinde ortaya çıkmaktadır. Pozitif ayrımcılık; azınlıkta olan dışlanmış bireylerin sosyal, ekonomik ve politik alanlarda, doğuştan taşıdıkları özelliklerin dolayı dışlanmışlıklarını bir ölçüde azaltmak ve uzun vadede engellemek adına ortaya çıkan

¹⁹⁷ Yücel Sayılar, **İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Kuram ve Araştırmanın Gelişimi**, Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt:3, Sayı:1, 2005, s.52

¹⁹⁸ Derya Müfreze, **İnsan Kaynakları Yönetiminin Performans Yönetimine Etkisi, Mersin İlinde İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma**, Toros Üniversitesi Sos. Bil. Enst. İşletme Ana Bilim Dalı Y. Lisans Tezi, Mersin, 2009, s. 17-18.

kavramdır. Ayrımcılıktan kaynaklı ortaya çıkan eşitsizliği, problemin kaynağına göre dışlanmış gruplara daha farklı haklar vererek çözmeyi hedeflemektedir.

İşletmelerde ayrımcılık bazı durumlarda açık bir şekilde görülürken bazı durumlarda ise dolaylı olarak bir kişiye sağlanan avantajlar şeklinde ortaya çıkabilmektedir. İşgörenlere eşit davranabilmek amacıyla bireyin din, dil, renk, ırk, sağlık durumu, sosyal statüsü, cinsiyet gibi özelliklerden dolayı dezavantaj yaratan durumu, göz ardı edilmemelidir. Birey lehine yapılan bu tür davranışlar veya uygulamalar pozitif ayrımcılık olarak ifade edilmektedir.¹⁹⁹

Pozitif ayrımcılığın tarihsel gelişimine cinsiyet, istihdam, engellilik ve ırk bağlamında göz atıldığında, kavramın 1970-1980'li yıllarda şekillendiği görülmektedir. Bu dönemde yapılan ulusal ve uluslararası düzenlemeler, aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.²⁰⁰

- 1970'de Eşit Ücret Sözleşmesi ile eşit işe eşit ücret alınması sağlanmıştır. Bu sayede kadın ile erkek daha eşit pozisyona gelmiştir.
- 1975'de Cinsiyet Ayrımcılığı Sözleşmesi ile cinsiyet ayrımcılığı istihdam, eğitim ve çeşitli hizmet alanlarında yasaklanmıştır.
- 1976'da Irksal İlişkiler Sözleşmesi ile sosyal yaşamdaki ırk temelli ayrımcılıklara hukuksal anlamda bir son verilmiştir.
- 1989'da İstihdam Sözleşmesi iş hayatında kadınların haklarına yönelik düzenlemeler getirmiştir.
- 1995'te engellilere karşı yapılan ayrımcılığın önlenmesi açısından Engellilik Ayrımcılığı Sözleşmesi yayımlanmıştır.
- 1996'da İstihdam Hakları Sözleşmesi, çalışanların haklarını geniş bir perspektifle ele almış ve belirleyici kurallar getirerek pozitif ayrımcılık çerçevesini belirginleştirmiştir.
- 1999'da çalışanlar için askerlik ve doğum izni düzenlemeleri yapılmıştır.
- 2002'de yeniden düzenlenen İstihdam Sözleşmesi ile çalışanların esnek çalışma saatleriyle çalışabilmelerine olanak sağlanmıştır.

¹⁹⁹ Mahmut Demir, **İş Yaşamında Ayrımcılık: Turizm sektörü örneği**, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, Cilt:8, Sayı:1, 2011, s.762

²⁰⁰ Tahiroğlu, a.g.e., s. 275-276.

- 2003'te yapılan Eşit İstihdam Düzenlemeleri ile din ve cinsiyet tabanlı ayrımcılıklar daha ayrıntılı bir şekilde ele alınmış ve mesleki maaş şemaları hazırlanırken yapılan haksızlıklar önlenmeye çalışılmıştır.

Dünyada egemen konumda olan ekonomi, insan hayatının büyük bir bölümü kapsamaktadır. Bu bağlamda iş hayatında dışlanmış grupları iş hayatına katmak, bu grupları yaşamın içerisinde tutmak için çok önemli olduğu kadar, düzen kurucular için uzun vadede çok önemli olumlu katkılar getireceği bir gerçektir.²⁰¹

2.5.3. Esnek Çalışma

Günümüz iş dünyasında koşulların çok hızlı bir şekilde değiştiği göz önüne alındığında, esnek yapıya sahip olan örgütlerin böyle bir ortamda önemli avantajlar sağlayacağını söylemek mümkün olmaktadır.

“Esneklik” kavramının gelecekte iş yönetimi alanında anahtar kavram olacağı söylenebilir. Çünkü zaman içerisinde işgören ve yönetici arasındaki ilişkilerin zayıflaması ile birlikte otoriter sistemlerde problemler ortaya çıkabilir. Bu problemler yanlış ve eksik bilgi aktarımı, güvensizlik ve yetersiz iletişim şeklinde ortaya çıkarken verimlilikte kayda değer bir düşüşe neden olabilir.²⁰²

Gelişen teknolojiler ile esnek çalışma kavramının birçok alt başlığı oluşmuş ve esnek çalışma ile ilgili akademik çalışmalar yapılmıştır. İnternetin tüm dünyada yayılması, teknoloji firmalarının artması ve bu firmaların sağladıkları farklı çalışma imkânları ile çok farklı esnek çalışma şekilleri ortaya çıkmıştır. Esnek çalışmanın sadece teknolojiye bağlanması da yanlış olacaktır.

Esneklik kavramında beş özellik bulunmaktadır. Bunlar;

- Yeni düşünceleri takdir etmek,
- Yenilikçi olmak,
- Yaratıcılığı geliştirmek,

²⁰¹ Serap Özen Kapız, **İş-Aile Yaşamı Dengesi ve Dengeye Yönelik Yeni Bir Yaklaşım: Sınır Teorisi**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:3, 2002, s. 147.

²⁰² Ferit Küçük, **Esneklik ve İnsan Kaynakları**, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, C:3, S:8, 2004, s.90.

- İnişiyatif kullanımını ödüllendirmek,
- Çalışanları risk alma konusunda cesaretlendirmek şeklinde sıralanabilir.²⁰³

Esnek çalışma modelinin asıl amacı atıl kalmış, çalışma hayatına katılması zor olan bireylerin ekonomiye dâhil edilmesidir. Bu sayede birey işgücü oluşturarak iş hayatında yerini almış olacaktır.

2.5.4. İş-Yaşam Dengesi

İş-yaşam dengesi özellikle son yıllarda üzerinde önemle durulan konulardan biri haline gelmiştir. Konunun bu şekilde önem kazanmasında iş hayatında kadınların daha fazla yer almasının doğrudan ilgisi bulunmaktadır. Hem çalışan bireyin yaşamında işin daha çok merkezileştiği, hem de ailenin artarak önemini koruduğu görülmektedir. Bu bağlamda iş ve aile yaşamının etkileşim boyutları değişirken, iş-aile yaşamı dengesi ve bu dengeyi sağlayabilmenin önemi giderek artmıştır. Endüstri sonrası toplumun aile modelini yansıtan çift gelirli-çift kariyerli ailelerde dengeye ulaşmak için uygulanabilecek bazı stratejiler bulunmaktadır. Ancak, denge hedefine ulaşma, bireysel sorumluluğun yanında, organizasyonların sosyal sorumluluklar üstlenmeleri ve hükümetlerin sosyal politika alanında bazı uygulamaları gerçekleştirebilmeleri ile birlikte sağlanabilmektedir.²⁰⁴

İş-yaşam dengesi; bireyin hem iş hayatında ki hem de aile hayatındaki sorumluluklarını yerine getirecek yeterli zamanı bulması şeklinde tanımlanabilir. Ancak bu dengenin bireye göre değiştiğini unutmamak gerekmektedir. Bazı bireyler dengenin merkezine aileyi koyarken, bazıları işlerini koymaktadır.

İşletmeler açısından iş-yaşam dengesinin önemi ise işgörenin iş yaşam dengesini başarılı bir şekilde sağlaması ile iş hayatında da başarılı olması ve verimli çalışması anlamına gelmektedir.

²⁰³ Küçük, a.g.e, s.92.93

²⁰⁴ Kapız, a.g.e, s. 147.

2.5.5. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri

Bilgi çağında, insan kaynaklarının yönetim sürecinde etkinliğini artırmak amacıyla insan kaynakları yönetim bilgi sistemleri vazgeçilmez bir araç olarak değerlendirilmektedir. İnsan kaynakları bilgi sistemleri, organizasyonlarda insan kaynaklarına yönelik bilgileri sağlamak, depolamak, kullanmak, irdelemek ve dağıtmak amacıyla kullanılan sistemlerdir.²⁰⁵

İnsan kaynakları bilgi sistemleri, insan kaynakları için olmazsa olmaz yapı taşından bir tanesidir. Geçmişte işletmeler için oldukça maliyetli olan insan kaynakları bilgi sistemleri, teknolojinin gelişmesi ile birlikte ucuzlayarak daha ulaşılabilir duruma gelerek küçük ölçekli işletmelerde dahi kullanılabilir hale gelmiştir. İnsan kaynakları bilgi sistemleri, insan kaynakları departmanının kullandığı bir yazılım veya donanım olmaktan ötedir. Bu sistemler ile işgörenlerin işe alımı, işletme politikalarının belirlenmesi, performans değerlendirme, ücret ve diğer hakların belirlenmesinde etkili olarak kullanılacak komple bir sistemden bahsedilmektedir.

2.6. GİRİŞİMCİLER VE İNSAN KAYNAKLARINA BAKIŞ AÇILARIYLA İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Şu ana kadar girişimcilik üzerine yurt içinde ve yurt dışında birçok çalışma yapılmıştır. Özellikle son yıllarda girişimcilerin büyük bir oranda artması girişimcilik üzerine araştırmaların artmasında etkili olmuştur. Yapılan çalışmalarda genellikle girişimcilerin karşılaştıkları sorunlara çözüm önerilerden oluşmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi alanında yapılan çalışmalar ise insan kaynakları fonksiyonlarının irdelenmesi anlamında nicel bazlı çalışmaların yanında, insan kaynaklarında motivasyon, insan kaynakları yönetiminin devletteki teşkilatlanmasının araştırılması, stratejik insan kaynaklarının incelenmesi ve gelişen teknolojilerin insan kaynaklarına yönetimine adaptasyonu şeklinde çalışmalar yapılmıştır.

²⁰⁵ Serkan Bayraktaroğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya, Sakarya Kitabevi, 2003, s. 267.

Ancak, ayrı ayrı başlıklarda yapılan çalışmalar olsa da girişimcilerin insan kaynaklarına bakış açılarını inceleyen, girişimciler ile insan kaynaklarının bir literatür içerisinde barındıran çalışma bulunamamıştır.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

GİRİŞİMCİLERİN İNSAN KAYNAKLARI YAKLAŞIMLARI ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ

Çalışmanın amacı, Türkiye'nin sayılı iş adamlarının organizasyonlarının kuruluş aşamasında insan kaynaklarına bakış açılarını değerlendirmeye çalışmaktır. Çoğu Türkiye'nin en değerli markalarının kurucuları olan girişimcilerden Hasan Balcı, Nejat Eczacıbaşı, Sabri Ülker, Sakıp Sabancı ve Vehbi Koç'un hayat hikâyelerindeki kesitlerden yararlanarak insan kaynaklarına bakış açılarının araştırılması amaçlanmaktadır. Okumalar sırasında girişimciliği tercih etmelerindeki dinamikler ve organizasyonlarının kuruluş aşamasında insan kaynaklarına bakış açıları analiz edilmiştir. Bu bağlamda yeni girişimcilere yol gösterici olmak ve bu alanda yapılacak çalışmalara katkı sağlamak amaçlanmaktadır.

3.2. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ

Temel problem:

Girişimcilerin, işletmelerini kurdukları ilk dönemde insan kaynaklarına bakış açılarının insan kaynakları fonksiyonları bağlamda saptanması.

Alt problemler:

1. Girişimcilerin, insan kaynakları planlamasının uygulamalarına bakış açısı.
2. Girişimcilerin, insan kaynakları temin seçim uygulaması saptanması,
3. Girişimcilerin, insan kaynakları değerlendirme ve ödüllendirme yöntemlerinin saptanması,
4. Girişimcilerin, insan kaynaklarında yetiştirme yöntemlerinin saptanması,
5. Girişimcilerin, endüstri ilişkilerinin saptanması,

3.3 ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Çalışma, nitel araştırma yöntemi kullanılarak tasarlanmıştır.²⁰⁶ Söz konusu girişimcilerin hiçbiri hayatta olmadığı için hayatlarına dair ulaşılabilir dokümanlar üzerinden araştırma yapılmıştır. Girişimcilerin tecrübelerinden faydalanabilmek için hayatlarındaki tecrübeleri anlayabilmek adına dokümanlar (belgeler, yazışmalar, kitaplar, fotoğraflar gibi) ile içerik analizi yaklaşımı benimsenmiştir. Araştırmacının kendi araştırma probleminin özelliğine göre kullanılacak veri toplama araçlarını açıklaması gerekmektedir.²⁰⁷

Girişimcilerin hayatlarından kesitler sunarak deneyimlerinin aktarılması çalışma öncül olarak kabul edilmiştir. Bu anlamda içerik analizi yoluyla girişimcilerin tecrübeleri sonucunda başarılı bir iş adamı olma sürecinde insan kaynaklarına dair aldıkları kararların irdelenmesi değerli görülmüştür. Bu yüzden bu girişimcileri kendilerinin yazdıkları ve başkaları tarafından yazılan hayat hikâyelerinden oluşan kitaplardan yararlanılmıştır.

Doküman incelenmesi ile dönemsel olarak aynı tarihlerde veya birbirine çok yakın zamanlarda yaşamış girişimcilerin girişimlerinin yeni filizlenmeye başlamış dönemlerinde yaşanan sıkıntılar, yaşadıkları ilişkiler doküman analizi yöntemi ile gözlemlenerek çalışma desteklenmiştir.

3.3.1. Örneklem

Çalışmanın evreni, kendi işini kurmuş bütün girişimci iş adamlarının insan kaynaklarına bakış açılarının ölçülebileceği, insan kaynakları hakkında neler düşündüklerinin incelenebileceği bütün yazılı veya görsel materyaller olabilmektedir. Her şeyden önce nitel araştırmada örneklemin geniş olması çoğu zaman mümkün değildir.²⁰⁸

²⁰⁶ Ali Yıldırım, **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, Ankara, 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık, 2000, s. 54.

²⁰⁷ Yıldırım, a.g.e., s. 55.

²⁰⁸ Yıldırım, a.g.e., s. 65.

Çalışmada, girişimcilerin insan kaynaklarına bakış açısına ait görüşlerinin öğrenilebileceği kendilerinin kaleme aldıkları veya haklarında yazılmış dökümanlar tercih edilmiştir. Örnekleme olarak hakkında en rahat bilgiye ulaşılabilecek iş adamları seçilmiştir. Bu anlamda, yakın tarihimizde yaşamış, yaptıkları girişimler ve yatırımlarıyla ülke hatta dünya çapında isimleri duyulmuş ve en önemlisi hayatları hakkında en rahat bilgilere ulaşabilecek beş isim hakkında çalışmaya karar verilmiştir. Girişimcileri seçerken yakın tarihte yaşamış, dönemsel olarak birbirlerine yakın kişilerin olmasına ayrıca farklı sektörlerde faaliyet göstermelerine dikkat edilmiştir. Çalışmanın sağlıklı bir şekilde bitirilebilmesi için hakkında en fazla dokümana sahip iş adamlarının olmasına dikkat edilmiştir. Bu kişiler şöyledir:

- Hasan Balcı
- Nejat Eczacıbaşı
- Sabri Ülker
- Sakıp Sabancı
- Vehbi Koç

Beş kişilik örneklem içerisinde Hasan Balcı Kahramanmaraş'ta doğmuş, çok erken yaşlarda ticarete başlamış bir tekstilcidir. Nejat Eczacıbaşı İzmir doğumlu kimya üzerinde ABD'de doktora olan Türk ilaç sektörünün öncüsüdür. Sabri Ülker, Balkanlar'dan göç eden "muhacir" bir ailede büyümüş, küçük yaşlarda ticaret yaparak Ülker markasını kurmuştur. Sakıp Sabancı, Adana'da pamuk işleri ile uğraşan bir tüccarın oğlu olup, lisede çok hasta olmasıyla okulunu yarıda bırakan, hayatının son gününe kadar çalışmayı kendisine şiar edinmiş, Sabancı Holding'in kurucularındandır. Vehbi Koç ise yeni kurulan Türkiye Cumhuriyeti'nin kalbi Ankara'da ticari hayatına başlayıp Koç Holding'i kurmuş ve ülkeye değerli hizmetlerde bulunmuş bir girişimcidir.

Dönem olarak bakıldığı zaman tüm girişimciler yeni kurulan bir ülkenin en zor şartlarında iş hayatlarına atılmışlardır. Girişimcilerden üçü işlerini Anadolu'da, diğer ikisi ise İstanbul'da kurmuştur. Sektör anlamında farklı sektörler olmasına dikkat edilmiş, insan kaynaklarına karşı farklı sektörlerdeki davranışlar görülmeye çalışılmıştır.

Hasan Balcı ve Sakıp Sabacı yeni kurulan bir ülkede tarımsal bir girişimi geliştirmiş, katma değer oluşturmaya çalışmışlardır. Nejat Eczacıbaşı, yabancı ilaç firmalarının tercih edildiği, ülkede bilimsel araştırmaların neredeyse yapılmasının imkânsız olduğu bir ortamda ilaç sanayine girmiştir. Sabri Ülker ticarete ilk olarak abisi ile bisküvi satarak başlamıştır. Bu satış işinden sonra abisi ile açtığı atölyeden Ülke markası doğmuştur. Son olarak Vehbi Koç ise yeni Türkiye'nin başkentinde yaptığı akıllıca ortaklıklar ve çok çalışmanın sonucunda Türkiye'de ilk defa bir holding kurarak günümüze Koç Holding'i bırakmıştır.

Haklarında en çok dokümana ulaşılabilecek kişilerin yukarıda isimleri geçen kişiler olduğu üzerinde karar kılınmıştır. Nitel bir araştırma yapılması kararlaştırıldığı için beş kişinin yeterli olduğu düşünülmüştür. Gerek araştırma kaynaklarının sınırlılığı, gerekse kullanılan bilgi toplama ve analiz yöntemlerinin özelliği nedeniyle çok sayıda bireyi araştırma örneğine dâhil etmek gerçekçi olmaz.²⁰⁹ Burada öncelikli olarak beş kişinin farklı sektörlerden seçilmesi, farklı girişimleri barındıran işlere sahip olması ile örneğin temsil gücünün artırılması amaçlanmaktadır.

3.3.2. Verilerin Analizi

Çalışmanın amacı doğrultusunda nitel araştırmaya uygun içerik analizi yöntemi kullanılarak girişimcilerin insan kaynaklarına bakış açıları ölçülmeye çalışılmıştır. İçerik analizi yazılı dokümanlardan yola çıkarak derinlemesine okumalar ile problemlere çıkarım yapılmasını sağlayan bir veri analizi tekniğidir.²¹⁰ Bu çerçevede, içerik analizi yoluyla verileri tanımlamaya, verilerin içinde saklı olabilecek gerçekleri ortaya çıkarmaya çalışılır. İçerik analizinde temelde yapılan işlem, birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirmek ve bunları okuyucunun anlayabileceği bir biçimde organize ederek yorumlamaktır.²¹¹

²⁰⁹ Yıldırım, a.g.e, s. 54.

²¹⁰ Rauf Arıkan, **Araştırma Yöntem ve Teknikleri**, Ankara, Nobel, 2011, s. 56.

²¹¹ Yıldırım, a.g.e., s. 162.

3.3.3. Sınırlılık

Çalışma yakın tarihte yaşamış iş adamlarından beşi ile sınırlıdır. Çalışmada verisine ulaşılabilecek kişiler belirlemek en önemli nokta olarak görülmektedir. Bu bağlamda onlarca iş kurmuş ve marka değeri oluşturmuş iş adamı bir ön inceleme tabii tutulmuştur. Ancak en net dokümanlar bu beş iş adamı üzerinde toplanmıştır ve bu beş kişi örneklem olarak seçilmiştir.

Aranan son sınırlılık ise girişimcilerin birbirinden farklı işler yaparak başarı elde etmesi göz önünde bulundurulmuştur. Bu sayede farklı sektörlerdeki insan kaynakları faaliyetleri görülmüştür.

3.4. BULGULAR

Bu kısım iki alt başlıktan oluşmaktadır. Birinci kısımda örnekleme yer alan beş büyük girişimci iş adamının altyetişim (çocukluk-gençlik dönemi) dönemi ile ilgili bilgilerin yer aldığı demografik özellikler yorumlanmıştır. İkinci kısımda ise, girişimcilerin, işletmelerini kurdukları ilk dönem de insan kaynaklarına bakış açılarının insan kaynakları fonksiyonları ile saptanmasıyla alakalı alt kavramların bulguları yorumlanmıştır.

3.4.1. Demografik Özellikler

Girişimcilerin eğitim düzeyleri, ailelerinin gelir düzeyi, buldukları coğrafya ve girişimci olarak hangi sektörlere yöneldiklerine dair bilgiler ve bu bilgilerin yorumları bu kısımda yer almaktadır.

Tablo 5: Girişimcilerin Demografik Özellikleri

Girişimciler	şehir	Baba Mesleği	Eğitim Düzeyi	İlk Sektör
Hasan Balcı	Kahramanmaraş	Ticaret	Orta Okul	Ticaret
Nejat Eczacıbaşı	İstanbul	Ticaret	Doktora	Sanayi
Sabri Ülker	İstanbul	Memur	Üniversite/Lisans	Ticaret
Sakıp Sabancı	Adana	Ticaret	Lise Terk	Sanayi
Vehbi Koç	Ankara	Ticaret	Orta Okul Terk	Ticaret

Tablo 5’te incelendiğinde 5 girişimcinin 2’sinin İstanbul, 1’inin Kahramanmaraş, 1’inin Adana ve 1’inin de Ankara şehirlerinde girişimlerini kurdukları görölmektedir. Anadolu’da kurulan girişimlere bakıldığında 3’ünün organizasyonlarını büyötmek amacıyla merkezlerini doğdukları şehirlerden İstanbul’a taşıdıkları görölmektedir. Anadolu merkezli girişimler ilk etapta tarım sektöründe faaliyet göstererek toprak merkezli ziraat ürünlerine katma değer oluşturma amacıyla kurulmuş organizasyonlardır. Bu anlamda Hasan Balcı, Maraş’ta yetişen bir pamuğun kumaş olarak nasıl ürün olacağı konusunda sürekli kendini geliştirmiş ve büyük bir sanayi tesisi nasıl kurulur diye araştırmalara girişmiştir.

“...bu pamukları Kahramanmaraş’ta iplik haline getirerek, kumaş dokuyarak, hazır giyim yaparak nasıl ve katma değer yaratmak ve yurt dışına satarak ülkenin ihtiyacı olan dövizleri getirmek istiyordu.”²¹²

satırlarından da anlaşılacağı gibi katma değere sahip ürünlerin memleketi Kahramanmaraş’tan çıkmasını sağlamıştır. Bu anlamda hayalini gerçekteştirebilmesi için pamuğu çekirdeğinden ayıran çırçır fabrikası olarak 1969 yılında ilk girişimini icra etmiştir. Sonraki süreçlerde de pamuğun kumaş olabilmesi anlamında girişimleri devam etmiş ve 1972 yılında Kahramanmaraş’ın en büyük sanayi tesisi olacak olan Marteks’i 27 ortaklı şekilde kurulmasına öncülük etmiştir.

²¹² Melih Arat, **İşadamı Fabrikası Hasan Balcı**, İstanbul, Varlık Yayınları, 2011, s. 52.

Yine Anadolu’da kurulmuş tarım sektöründe faaliyet göstererek Türkiye’nin en büyük organizasyonun kurucularından Sakıp Sabancı, tekstil sanayisine girmeden önce pamuk alım satımı yapan bir ailede yetişmiştir. Sakıp Sabancı pamuk işleme girişimleri ile kumaş üretimini gerçekleştirip kurdukları büyük sanayi tesisleri ile Sabancı Holding’i kurar. Bu bağlamda Sakıp Sabancı, babası Hacı Ömer beyefendinin vefatı ile Akbank dâhil birçok organizasyonun başına geçer. Sakıp Bey tekstilden, otomotive, enerjiden finans sektörüne kadar 11 iştirakinin borsada işlem gördüğü bir organizasyon faaliyet göstermektedir.²¹³

Ankara ve İstanbul boyutunda girişimcilerin ortak özellikleri ticari bir faaliyetin sonucunda yaptıkları girişimcilerin bugüne ulaşmaları, markalaşmaları olmuştur. Eczacıbaşı’nın gerçekleştirmiş olduğu girişimlere ve ortaklıklara bakıldığı zaman ticari bir değer üretmenin, ülkeye değer katmanın vatanının ihtiyacı olan ilaçları üretmenin bir sonucu olarak Eczacıbaşı Holding kurulmuştur. Eczacıbaşı, evinin mutfağında hazırlayıp satmaya başladığı karışımlardan Türkiye Sınai Bankasından aldığı kredi ile o zamanın Türkiye’sinin en modern ilaç fabrikasını kurmuştur.

Sabri Ülker ise diğer dört girişimciden farklı olarak Türkiye’ye 1929 yılında çok zor şartlar altında Kırım’dan göç etmiştir. Mustafa Özel’in ifadesi ile “Sabri Bey muhacir bir iş adamıdır ve yerli vatandaştan iki kat daha fazla çalışmak zorundadır.” diyerek Ülker’in başarısının altındaki sebebi açıklamıştır. Çok küçük yaşlarda çalışmaya başlayan Ülker “... yaz tatillerinde de Sirkeci ve Eminönü semtlerinde, ağabeyi Asım’ın çalıştığı Besler Fabrikası’nın ürünlerini satmaya başladı.” İfadeleri ile açıklar. Ağabeyinin çalıştığı bisküvi fabrikasından aldığı bisküvileri satarak ticari hayatına başlamıştır. Ağabeyi ile başladıkları bisküvi ticaretini ilerleyen zamanda üretici olur.

Vehbi Koç ise Türkiye’nin yeni başkenti Ankara’da yaptığı -alım satımlar- ile başladığı ticareti faaliyetlerini edindiği tecrübe ve sosyal çevre ile inşaat işine girmiştir. Ankara İstanbul arası ticari faaliyetlerini İstanbul’da açtığı bir ofis ile geliştiren Koç, yabancı markaların Türkiye satış hakları ve benzer bölge bayilikleri ile organizasyonlarını büyütüştür. Ticari faaliyetler, bölge bayilikleri ve girilen

²¹³(Çevirimiçi) www.sabanci.com/tr/sabanciya-bakis/sabanci-holding, 19 Temmuz 2017.

birçok sektörden sonra üretim işine girerek Türkiye'nin ilk buzdolabını üreten ve kurumsallaşma anlamında yaptığı takdire şahan çabalar sonucunda Türkiye'de ilk holding seviyesinde bir organizasyon kuran Koç diğer büyük rakiplerine de bu anlamda örnek olmuştur.

Tablo 5 incelendiğinde görüleceği gibi örneklem içerisinde sadece Ülker'in babası memurdur. Ancak Ülker'in çocuk yaşlarda ticari faaliyet içerisinde olduğu analizi yapılan metinlerde görülmektedir. Örneklem içerisindeki 5 kişinin 4'ü bir şekilde ticaretin içerisinde bulunmaktadır. Balcı çok küçük yaşlardan itibaren babasının yanında ticaret ile iştigal olmuş, bu anlamda babasının yanında staj yapmış denilebilir. Eczacıbaşı ise diğer dört girişimciden farklı olarak babasının ticari bir işletmesi olmasına rağmen eğitim görmüştür. Amerika'da doktora unvanını aldıktan sonra ilk girişimi kendi mutfağında yaptığı bir karışımdır. Analiz edilen metinlerde ilk girişiminin dışında bir ticari tecrübeye rastlanmamıştır. Sabancı ise ticaretin tam merkezinde yetişmiştir. Pamuk alım satımı yapan ve bunun yanında Akbank'ı kuran Hacı Ömer Sabancı'nın yanında bulunur, iş konularında deneyim kazanırmış. Taranan metinlerde Sabancı'nın profesyonel anlamda ilk stajını Akbank'ta yaptığı belirtilmektedir. Koç ise liseden sonra okumama kararı almış ancak bu kararını ailesine güçlükle kabul ettirdikten sonra İstanbul'dan Ankara'ya mal getirip satarak ticari hayatına başlamıştır.

Tablo 5'ten görüleceği üzere eğitim seviyesi olarak en göze çarpan Eczacıbaşı'dır. Bu anlamda sayın Eczacıbaşı yapmış olduğu girişimin doktora seviyesinde eğitimini almış bir girişimcidir. Eczacıbaşı doktora seviyesinde aldığı kimya eğitimi ile bu anlamda farklı bir sektöre girmiş ve Türkiye'nin ilk ilaç sanayi girişimini gerçekleştirmiştir. Diğer girişimcilerin ise daha çok ticari anlamda hayatlarını idame ettirdikleri görülmektedir. Özellikle Koç, Hayat Hikayem adlı kitabında da belirttiği üzere ticari hayatına küçük yaşlarda başlamıştır.

“ ... babamın bana hediye ettiği eşeği 80 kuruşa almış. Eşek kötü olduğu için bütün Hıristiyan çocukları yolda kendi eslekleriyle beni geçerlerdi. Kulaklarını dikmez, canlılık göstermezdi. Kısaca tam o sıralarda esnaf olmayı kararlaştırdım. Eğer Allah

bana 50 bin liralık servet verirse, Ankara’da beş katlı güzel bir mağaza açacağım diye kendi kendime söz verdim. Okumamayı kararlaştırmıştım. Bu kararımı evde anneme ve babama söyledim. “katiyen olmaz” dediler.”²¹⁴

3.4.2. Girişimcilerin Organizasyonlarının Kuruluş Aşamalarına Ait Bulgular

Örneklemede bulunan girişimcilerin organizasyonlarının kuruluş aşamalarının aşağıda kişiler üzerinden açıklanmıştır.

Hasan Balcı, topladıkları pamuğu kumaş halinde katma değer yaratarak ürün haline getirmenin derdindedir ve Maraş’ın en büyük kumaş fabrikalarından birini faaliyete geçirmiştir. Birçok ortaklık kurarak, Türkiye’de o tarihlerde ortak iş yapabilme, çok ortaklı yapıda ticari bir yapı oluşturabilme konularında başarılı bir Anadolu girişimcisi olmuştur.

Türkiye’nin zor dönemlerden geçtiği sırada, okumanın en büyük değer olduğunun farkında olan Eczacıbaşı Amerika’da doktora unvanı almıştır. Sonra ülkesine dönüp faydalı girişimler yapmak isteyen Eczacıbaşı, tüketicinin karşısına dünya standartlarında üretilmiş yerli ilaç yapma hayali ile ilaç sektöründe girişimini yapmıştır. Nejat Eczacıbaşı, Türkiye’de modern anlamda ilk ilaç üretimini gerçekleştirmiştir.

Kendi vatanlarından göç etmek zorunda kalmış ve İstanbul’da çalışmalarının sonucunda ağabeyi ile ticarete atılmış Sabri Ülker, diğer rakiplerinden farklı olarak uygulamaya koyduğu ticari stratejileri ile bir dünya markası olan Ülker’i kurmuştur.

Adana’da kurulmuş olan Sabancı Holding, tarım sektöründe faaliyetlerine başlayarak tekstil, otomotiv ve enerji sektöründe faaliyet gösteren bir kuruluş olmuştur. Sakıp Sabancı, Türkiye’de ilklere imza atan ve ülkesinin gelişmesinde, gayretle ve sabırla çalışmış ve başarılı olmuş girişimcilerdendir.

Ortaokulda arkadaşlarına kızıp okulu bırakmayı ailesine kabul ettiren Vehbi Koç, yeni kurulan ülkenin kalbi, başkenti, Ankara’da ilk ticari girişimini gerçekleştirmiştir. Türkiye’ye değer katma anlamında çok çalışan Vehbi Koç bir ilki

²¹⁴ Vehbi Koç, **Hayat Hikâyem**, İstanbul, 1983, s. 13.

gerçekleştirerek Türkiye’de holding kurmuştur. Günümüzde Koç Grubu enerji, otomotiv ve bankacılık sektöründe faaliyet göstermektedir.

Bu bölümde ayrıntılı olarak girişimcilerin organizasyonlarının kuruluş aşamaları ortaya konmaktadır. Ancak, taranan metinlerde görülmektedir ki, örneklem dâhilindeki girişimcilerin işletmelerini kurdukları dönemler yokluğun, üretim yapılabilmesi için her şeyin ithal edildiği, insan kaynakları anlamında donanımlı insan gücünden bahsetmenin çok zor olduğu bir dönemlerdir. Döviz kısıtlığının olduğu, ekonomik anlamda yaşanabilecek bütün olumsuzlukların yaşandığı ve tüm bunların üzerine siyasi krizlerin olduğu dönemlerde ayakta durmuş ve Türkiye’nin en başarılı şirketleri olmuşlardır.

Taranan materyallerdeki akış, biyografi yazarlarının anlatış biçimi ve hayatlarındaki her durumu anlatmalarının imkânsız olduğunu bilerek aşağıdaki verilere ulaşılmıştır. Ekseriyeti kendileri yaşarken, kendilerinin yazdıkları veya profesyonel bir yardım alarak kaleme alınan eserlerden aktarılan bilgiler ile bir değerlendirme yapılmıştır.

3.4.2.1. Hasan Balcı İşletme Kuruluş Aşaması

Melih Arat’ın “bir girişimci fabrikatörü”²¹⁵ dediği Hasan Balcı 1934 yılında Kahramanmaraş’ta dünyaya gelmiştir. Dönemin şartlarına göre orta halli bir ailede doğan Balcı ailenin dördüncü çocuğudur.

Ağabeyleri Hacı ve Selahattin’in askere gitmesiyle babası Ali Bey’e yardım edecek kimse kalmamıştır. Babası Ali Bey, Balcı’yı okuldan alarak 13 yaşında ticarete başlatmış, yanında yetiştirmiştir.

Melih Arat kitabında Türkiye’de modern anlamda bir iplik fabrikası kuran ve bu hayalini Maraş’ta gerçekleştiren Balcı’nın girişimcilikle geçmiş hayatını şu sözlerle özetlemiştir:

²¹⁵ Arat, a.g.e., s.83.

“Maddi imkânları olan herkes bir fabrika kurabilir; ama herkes bir endüstri başlatamaz. Hasan Balcı'nın çocukluk yıllarında başlayan macerası, önce modern çiftçilikte bir hamle yaparak, daha sonra ortaklarıyla bir fabrika kurarak ikinci bir hamleyle devam edecekti. Üçüncü hamle ise Türkiye'nin en modern iplik fabrikasını kurmaktı. Üç hamlede bu kadar büyük sıçrama yapmak herkese nasip olmazdı.”²¹⁶

On üç yaşında ortaokuldan ayrıldıktan sonra babasının yanında ticari hayata başlayan Balcı, Adnan Menderes iktidardayken Marshall yardımlarıyla yeni traktör alıp babası Ali Bey'in fazla yanaşmamasına rağmen pamuk işine yani ziraata atılır. Türkiye modern anlamda yaptığı tarımsal girişimler ile tarımsal bolluk oluşmuştur. Ancak bu kadar pamuğu işleyecek bir çırçır fabrikası arzı oluşmamıştır. Balcı'nın çırçır fabrikası arayışları başlamış ve bir tane satılık çırçır fabrikasına talip olmuş ve satın almıştır. Böylece Balcı 1969 yılında çırçır fabrikası açarak sanayiye ilk adımını atmış olmaktadır. Zamanla çırçır fabrikasını büyüten Balcı, çırçır fabrikasından çıkan pamuk tohumlarındaki yağı çıkartma girişiminde bulunmak üzere yağ fabrikası arayışına girer. Balcı, artık çıkan tohumları kendi yağ haline getirecek Eden Yağ Sanayi adında bir fabrika kurar. Bu sayede tohumların yağlarının çıkarılması için başka şehirlere götürülmeyecektir.

Balcı, sanayileşmenin ilk adımlarını atıp tarladan çıkarttığı pamuğu tohumundan ayırmış, tohumundan da yağı elde etmişti. Ancak Balcı'nın asıl derdi pamuğu da Kahramanmaraş'ta değerlendirmektir. Bu anlamda Balcı, ortaklık yapısı oluşturabilmek için çevresinde ki ileri gelenler ile birlikte bu konuyu masaya yatırdı. Bu ortaklık yapının kurulması ise Melih Arat'ın kitabında şu satırlarda yer bulmaktadır:

“... ülkenin o günlerde çok ihtiyacı olan dövizleri getirmek istiyordu. Bir gün bu düşüncesini ortağı rahmetli Faruk Arıkan, Mustafa Görgel ve kardeşi Sebahattin

²¹⁶ Arat, a.g.e., s.47.

Balcı'ya anlattı. Onlar bunun olabileceğini; ama bunun kendi güçlerini aşacağını, başka insanlar da bulmak gerektiğini söylediler.”

Yapılan toplantılardan sonra Maraş'ın önde gelen 27 lider ailesini toplayan Balcı 21 Ekim 1972'de Maraş'ın ilk özel iplik fabrikası Marteks Maraş Tekstil Sanayii A.Ş'nin kurulmasına öncülük etti. Ancak önderlik yaptığı Marteks'ten ortaklar arasındaki gruplaşmadan hem de işgörenler arasındaki gruplaşmadan çok rahatsız olan Balcı 1978 yılında tüm hisselerini satıp Marteks'teki ayrılıp Edem Yağ Sanayisindeki ofisine geçmiştir. Ancak Balcı'nın hayali her zaman tarladaki pamuğun işlenip katma değer katarak bir iplik fabrikası açmaktır.

Eden Yağ'ın başında duran Balcı, hayalini gerçekleştirmek üzere Eden Yağ'daki hisselerini satıp yeni bir fabrika kurmak üzere çalışmalara başlar. Hisselerini satan Balcı, fabrika kuruluşu için ortakları ile arsa arayışına girer ve bulur. İnşaat ve projelendirme sürecinde Balcı en modern makineleri bulabilmek adına Almanya'ya bir gezi düzenler. İsteddiği makinelerin anlaşmasını yapan Balcı gerekli fonlamayı yapabilmek adına Ankara'da çeşitli bankaların genel müdürlüklerine ziyaretler yapar ve Almanya'dan sipariş ettiği makineleri fabrikaya indirir. Ancak buradaki ortaklığından 1990 yılında ayrılan Balcı tekrardan Marteks'in başına geçerek 2000 yılına kadar burada hizmet eder. 2000 yılında tekrar Marteks'ten ayrılan Balcı Open End tesislerinde iş hayatına devam etmiştir.

Taranan metinlerde elde edilebilen veriler Balcı'nın girişimleri 13 yaşında ticaretle başlamıştır. Metinlerde Balcı yaşamının her günü yılmadan çalıştığı analiz edilmiştir. Kendinden emin adımlarla ülkesine faydalı olmak adına yeni girişimlerde bulunan Balcı hayatının son günü 30 Ekim 2010 yılına kadar güneş doğmadan fabrikasına gider ve fabrikada bulunmuş.²¹⁷

²¹⁷Arat, a.g.e., s. 12.

3.4.2.2. Nejat Eczacıbaşı İşletme Kuruluş Aşamaları

1913 yılında İzmir’de dünyaya gelen Eczacıbaşı diğer girişimcilerin aksine erken yaşlarda ticarete atılmamıştır. Babası İzmir’de eczacılık yapan Eczacıbaşı eğitim görmesinin en büyük değer olduğunun farkındadır ve yeni kurulan bir devlete okuyarak faydalı olmak istemektedir. İzmir’de ortaokulu bitiren Eczacıbaşı bin bir zorluklar çekerek İstanbul’da Robert Kolejine kayıt olur ve 1932’de Kimya eğitimi almak için Almanya’ya gider. Eczacıbaşı’nın Almanya’ya gitmesinde ise şu düşünceler vardır:

“Kimya öğrenimime karar verdiğim zaman Almanya’yı seçmem doğaldı. Özellikle kimya eğitiminin Almanya’da ulaştığı aşama, bütün dünyanın ilgisini topluyordu. Hem de Almanya bana yeni bir dil öğrenme imkânı verecekti.”²¹⁸

1934 yılında Heidelberg Üniversitesinden kimyager diplomasını alan Eczacıbaşı bir burs sayesinde Amerika’daki Chicago Üniversitesine gitmiştir. Amerika’ya gitme düşüncesinin altında ise çok ünlü isimlerin gitmek istediği üniversite olması, üniversitenin doğal bilimlere çok önem vermesi yatmaktadır. Kendi kitabında Eczacıbaşı şöyle ifade etmiştir: “...üniversite doğal bilimlere yönelmiş ve özellikle kimya bölümü ünlü profesörleri yapısında toplamıştı.”²¹⁹

Eczacıbaşı’nın tıp alanına ayrı bir ilgisi vardır ve bu ilgiyi şöyle açıklamaktadır:

“Tıp alanını, tüm uğraşı dallarının hemen hemen bütün çekici yanlarını kendinde toplayan bir meslek olarak görürüm. Tıp alanında, çeşitli mesleklerden beklenen çoğu olanaklar birleşir. Eğitime meraklıysanız, bu alanda eğitimci olarak görev yapabilirsiniz. Mesleğin araştırmaya dönük yönü vardır. Yönetim merakınız arsa, büyük ve önemli bir kliniğin yönetimiyle ilgili sorunlara sahip çıkabilirsiniz. Ayrıca

²¹⁸ Dr. Nejat Ferit Eczacıbaşı, **Kuşaktan Kuşağa**, İstanbul, Dr. Nejat Ferit Eczacıbaşı Vakfı Yayınları, s. 35.

²¹⁹ Eczacıbaşı, a.g.e.,s. 47.

tıbbın toplumda saygı gören bir meslek olması gerçeği vardır ve hiç kuşkusuz bir insanı tedavi ederek sağlığa kavuşturunca duyulan iç huzuruna ve mutluluğa ulaşmak söz konusudur.”²²⁰

Eczacıbaşı'nın kardeşi Şakir Eczacıbaşı ise Eczacıbaşı'nın ailenin yönlendirmesi ile Almanya'ya sonrasında Amerika'ya gitmesini şöyle ifade etmiştir:

“...babam, ilk Türk eczacısı oldum ve çocuklarım da Türk ilaç sanayisini kuracaklar, bu babam için tartışmaya açık bir konu değildi”²²¹

İncelenen materyallerde Eczacıbaşı'nın neden kendi işini kurmak istediği anlaşılmaktadır:

“...babamın eczanesinde çalışmam ve Betler Sokağı'ndaki laboratuvarımın sorumluluğunu üstlenmem çok doğaldı. Babam da bunun böyle olmasını istiyordu zaten. Ne var ki, okul sıralarından beri beni düşündüren olumsuz bir gözlem aklımdan hiç çıkmıyordu. Türkiye ekonomisi kurumlaşma aşamasına daha gelmemişti. Aile varlıkları kuşaktan kuşağa geçmiyor; girişimci bir kişinin başlatmış bulunduğu iş, arkadan gelen kuşağın eline geçince ya kalabalık bir aile içinde dağılıyor ya da – daha da olumsuz – yakınlar arasına geçimsizlikler yaratıyordu.”²²²

Laleli'de bir apartman katında başlayan balık yağı üretimi Eczacıbaşı'nın ilk girişimi olmuştur. Bu girişiminde Eczacıbaşı'nın unutamadığı bir kazancı olan 210 Liranın tadını kitabında şu satırlar ile anlatmaktadır:

“...Öziş Ecza Deposu'ndan aramışlar ve iki yüz adet D-Vital sipariş etmişler. Bu haber inanılacak gibi değildi. Bir defada 200 adet D-Vital, yani 105

²²⁰ Eczacıbaşı, a.g.e.,s. 75.

²²¹ Cüneyt Özdemir, **Eczacıbaşı Belgeseli: İlaçtan Sanata Uzanan Hikâye**” <https://www.youtube.com/watch?v=RjKb8jpDKu4>, CNN, 2013.

²²² Eczacıbaşı, a.g.e.,s. 77.

kuruştan 210 lira... ürünleri, Hasan Öziş'in kendisine teslim edildi ve 210 liramı aldım. Adeta varlıklı bir ilaç imalatçısı olmuştum ben."²²³

Eczacıbaşı'nın ikinci girişimi ise bebek maması üretimi olarak gerçekleşmiştir. Eczacıbaşı Almanya'dan arkadaşı Dr. Kemal Baran'ın ricası üzerine Baran'ın annesine ait bodrum katında üretime başlamıştır. Üçüncü girişimi ise "Türkiye'nin ilk seramik fabrikasına dönüşen" girişimdir. Ancak o sıralarda Gülhane Askeri Hastane'sinde yurt görevini yerine getirirken kıtlığı çekilen ensülini yapan Eczacıbaşı bu ürünün başında yer alır. Bunun üzerine askeri müfettiş Rasim Aktoğu, Eczacıbaşı'ndan askeriye'nin ihtiyacı olan elektrolitik bakır üretimi için emir verir. Süresiz izinle İstanbul'a gelen Eczacıbaşı, Milli Müdafaa'dan tahsisat çıkıncaya kadar kendi imkânları ile çalışmalar başlar. Eczacıbaşı durumu babasına açar ve babasından aldığı 45 bin lira ile yer alır ve girişime başlar. Ancak, Rasim Aktoğu'un yetkisi dışındaki bahsettiği sözlerin yerine gelmemesi, yani Milli Müdafaa'dan ödeneklerin çıkmamasından ötürü çarklar geriye döner ve proje iptal edilir.

1950 yılında Türkiye Sınai Bankası kurulur kurulmaz Eczacıbaşı uzun süreli yatırım kredisi için Türkiye Sınai Bankasına başvurmuştur. O sırada Galata'da beş odalı bir imalathanede 10 kişi çalışmaktaydı. Bankanın alışılmışın dışında Eczacıbaşı'nı görüşmeye çağırmasından sonra kredisi onaylanan Eczacıbaşı fabrika yeri için arsa aramaya koyulur ve 23 Kasım 1952'de fabrikanın açılışı yapılarak üretime başlanır.

Eczacıbaşı'nın babasının eczanesinde yaşlı bir kadından duyduğu ve unutamadığı 'Evladım, aman bana bunun Avrupa'sını yap'²²⁴ sözleri aklından gitmez. 1955'te döviz darboğazı ve bunun sonucunda yurt dışından alınan ilaçların alımlarının güçleşmesi ile yurt dışı firmalarının satışları düşmektedir. Bunun için çözüm ya ülke içerisinde üretim tesisi kurmaktır. Bu hayalini gerçekleştiren Eczacıbaşı ilerleyen zamanlarda lisans anlaşmaları yaparak yabancı markaların ürünlerini ülkede üretmeye başlamıştır. Bu anlamda Türkiye'nin en modern ilaç fabrikası olan

²²³ Eczacıbaşı, a.g.e.,s. 79.

²²⁴ Eczacıbaşı, a.g.e., s. 94.

Eczacıbaşı tek adrestir. 1955'te toplam 17 lisans anlaşması ile mümkün olmayan bir hızda ülkeye değer katan bir potansiyeli transfer etmiş olmaktadır.

1960'lara gelindiğinde Eczacıbaşı yeni girişimler için fon oluşturmaya başlamış ve bu anlamda yeni girişimlerden önce 1970'de Eczacıbaşı Holding'i kurarak tek çatı altında toplamıştır. 1968 yılında düşünülen İpek Kâğıt projesi, Eczacıbaşı'nın Holding olmasından sonra ele alınmış ve kendileri fonlayarak İpek Kâğıt Karamürsel tesisleri kurmuştur.

1970'li yılların ortasına doğru Unilever'in ortaklık önerisi ile konserve ambalaj girişimi ve 1977'de İzmir'de kurulan Vitra porselen fabrikası ile girişimleri son bulmayan Eczacıbaşı halka açılmayı yatırım ortaklığı biçiminde gerçekleştiren ilk kurum olmuştur.

“Sivil Toplum Lideri” kitabının yazarı Prof. Dr. Celal Ertuğ Eczacıbaşı için “entelektüel büyük bir girişimci”²²⁵ lakabını bulduğunu kitabında yer vermektedir. Eczacıbaşı'nın lakabı almasında şüphesiz Türkiye'de yaptığı sanat ve eğitim alanındaki çalışmalar sebep olmuştur. İstanbul Sanat Festivali, TÜSİAD'ın kuruluşu ve Eczacıbaşı Vakfı'nın yaptığı sanatsal faaliyetler Türkiye'de bir ilk olmuştur. Eczacıbaşı bu organizasyon faaliyetlerinin takipçisi olmuştur.

3.4.2.3. Sabri Ülker İşletme Kuruluş Aşaması

Kırım'dan Devletler ailesi olarak göç eden Ülker, 1920'de Kırım'da dünyaya gelmiştir. 1922 yılında Sovyetler'in işgali ile savaş şartlarının hüküm sürdüğü Kırım'da açlık ve kıtlık vardı. Zor dönemlerde Kırım'dan göç etmek için elinden geleni yapan Hacı İslam Efendi 1929 yılında İstanbul'a göç edebilmiş ve yeni kurulan Türkiye'de hayatlarını devam ettirebilmek adına iş arayışına girmiştir.

Ülker, ilkokul 3. Sınıfta iken ağabeyinin çalıştığı Besler Bisküvi firmasından aldığı bisküvileri Sirkeci ve Eminönü civarlarında satarak küçük yaşlarda ticarete girmiştir. Ülker, 1934'te ilkokulu bitirip İstanbul Erkek Lisesi'ne kaydını yaptırır ancak ikinci sınıfta kazandığı parasız yatılı ile Bilecek Ortaokulu'nda öğrenimine devam eder.

²²⁵ Prof. Dr. Celal Ertuğ, **Sivil Toplum Lideri**, Ankara, Bilgi Yayınevi, 1998, s. 49.

Bilecik Ortaokulu'ndan pekiyi ile mezun olan Ülker, buradan Kütahya Lisesi'ne giderek 1940 yılında buradan mezun olur.

Kütahya Lisesi'nden mezun olduktan sonra Ülker'in gönlünde mühendislik okumak vardır ve İstanbul Teknik Üniversitesi'ne girmek istemektedir. Ancak ağabeyi Asım Bey'in askere gitmesiyle tüm işleri üzerine alan Ülker, mühendislik mektebi sınavına giremez. Ülker 1941-1942 yıllarında daha fazla zaman kaybetmemek için Yüksek İktisat ve Ticaret Mektebine kayıt olur. Hem Sultanahmet'te okuluna giden Ülker aynı zamanda ağabeyine ait dükkânda çalışır. Ancak mezun olduktan sonra ağabeyine ait dükkânda tam zamanlı olarak çalışmaya başlar.

Mezuniyetinden sonra ağabeyi Asım Bey ile 75 bin lira sermayeli bir şirket kuran kardeşler 1945'te Nohutçu Han'da devraldıkları bir bisküvi imalathanesinde ilk üretime başlarlar. Bu arada üretilmeye başlanan bisküvilere marka aranmaktadır. O dönemi, kuzenlerinden olan Mualla Öner şöyle anlatmaktadır:

“Bisküvi imalathanesine yeni isim aranırken, o sırada Sabri Ağabeyim, akşamları bir roman okuyordu. Romanın adı da, Ülker Fırtınası idi. Buradan yola çıkarak Ülker Fırtınası isminden esinlenerek “Ülker” isminde karar kıldılar.”²²⁶

1957 yılına gelindiğinde taleplere yetişemeyen Ülker, fabrikaya geçme kararı alır. Fabrika kuruluşu için Topkapı'da bir arazi satın alınır. Bu tarihte Ülker, kurdukları Ülker markasını artık soy isimleri yapacaklarıdır:

“Kırımlı Devletler ailesi, 1934 yılında “Berksan” soyadını almıştı. Asım ve Sabri Berksan kardeşler, 1944 yılında “Ülker” markasını zamanla soyadlarının önüne geçti. Bunun üzerine aile soyadını “Ülker” olarak değiştirdi.”²²⁷

²²⁶ Hulûsi Turgut, **Sabri Ülker'in Hayat Hikâyesi Akşama Babacığım Unutma Ülker Getir**, İstanbul, Doğan Kitap, s. 199.

Ülker ağabeyi ile yaptıkları yenilikler ile markayı diğer markaların önüne taşımış ve dünya markası yapmışlardır. Bu anlamda 1950 yılında radyoya reklam veren, devrim gibi bir karar alarak bisküvilerde nakliye farkı almadan fabrika fiyatına ürün satan Ülker bundan sonra açılacak firmalara da örnek olmuştur.

Ülker, 1960'lardan itibaren iş dünyasında güvenilen ve aranan kişi oldu ve bu anlamda yatırım projeleri birbirini takip etti. 1967 yılında İbrahim Bodur ile Anadolu Cam Fabrikasının kuruluşunu gerçekleştirmişlerdir. Anadolu Cam fabrikası kurulduktan sonra 1970'de Nasaş adında bir alüminyum fabrikası girişimi olmuştur.

1970 yılına gelindiğinde eklenen yeni ürünler ve talepteki artışı da göz önünde bulunduran Ülker, Ankara'da yeni bir fabrika açılması için çalışmalara başlar ve en modern şekilde dizayn edilen yeni fabrikayı Türkiye'ye kazandırır.

Ülker, sadece gıda yatırımları yapmamış, Ülker markasının ihtiyacı olan hammadde ihtiyacını karşılamak amacıyla Avrupa'da benzerleri olan ambalajların üretimi için 1985 yılında Polinas fabrikasını açmıştır. Ülker hem kendi ihtiyacını karşılamak hem de Türkiye'ye yeni firma kazandırmak adına 1992 yılında Besler Yağ markası ile endüstriyel yağ işine girmiştir. Daha ilkokulda iken Besler Bisküvilerini alıp Sirkeci'de satan Ülker, ilk iş yaptığı firmayı yağ üretim fabrikasının ismi olarak düşünmüştür.

“Bisküvi imparatoru” olarak basında yer alan Ülker 50 yıl boyunca basına hiçbir açıklama yapmamıştır. Muhacir bir ailede zor şartlarda ağabeyi Asım Bey ile birlikte kurdukları Ülker markası şu an dünyanın üçüncü büyük bisküvi üreticisi konumundadır.

3.4.2.4. Sakıp Sabancı İşletme Kuruluş Aşaması

1933 yılında Kayseri'de doğan Sabancı Adana'da yetişmiştir. İlkokul ve ortaokulu evinin yanında okuyan Sabancı liseye başlar ancak lise ikinci sınıfta geçirdiği zatürre hastalığı üç yıl yakasını bırakmaz. Arkadaşları lisede sınıfları bir bir geçerken

²²⁷ Turgut, a.g.e., s. 253.

Sabancı hasta yatakta yatmaktadır. Üç yılın sonunda 1950’de Sabancı artık okulu terk etmek zorunda kalır ve okulu bırakır.²²⁸

Sabancı, kendisinin neden çok çalışkan olduğunu anlatmak isterken babasından örnek vermektedir “Rahmetli babam çok çalışkandı, galiba sürç-i lisan ettim çalışkandan da öteye işin mecnunuydu ve bizleri de öyle yetiştirdi” demiştir. Bu anlamda Sabancı başarılı olmanın en büyük sırrının çalışmak olduğunu iletmektedir.²²⁹

Sabancı ortaokul zamanlarında Akbank’a gider orada “stajyer memur” olarak görev alırdı. Doktor olmak isteyen Sabancı liseden ayrılınca sabahları babası ile pamuk ticaretine başlar. Burada kısa bir çalışmadan sonra bir un fabrikasında veznedar olarak çalışır.²³⁰

1957 yılında Bossa firmasına umum müdür yardımcılığı, 1960’da ise umum müdürlüğüne getirilmiştir. Baba Hacı Ömer Sabancı’nın son yolculuğa uğurlanmasından sonra Sabancı, Koç Holding’i örnek olarak teşkilatlanmak için çalışmalara başlar. Sabancı ailesi artık Sabancı Holding A.Ş olarak yollarına devam edecekler ve ilk yapılan toplantıda Sakıp Sabancı yönetim kurulu başkanı seçilecektir.

Yönetim kurulu başkanı seçilen Sabancı, babaları vefat ettikten sonra ilk girişimleri SASA isminde polyester bazlı hammadde üretim fabrikasıdır. 1966 yılında ülkenin ihtiyacının beş katı daha fazla ürün üretme kapasitesine sahip bir şekilde kurulan fabrika, dönemin en modern elyaf ve polyester bazlı ürünlerin hammaddesini üreterek ülkenin ihtiyacı olan dövizi dışarı çıkartmamıştır.

3.4.2.5.Vehbi Koç İşletme Kuruluş Aşaması

1901 yılında Ankara Keçiören’de dünyaya gelen Vehbi Koç, öğrenim hayatına Hacı Bayram Caminin yanında bulunan Topal Hocanın Mektebinde başlamıştır. Yalnız Koç’un öğrenim hayatı çok uzun sürmemiştir. Bir gün eşeklerle yapılan yarışmada

²²⁸ Sakıp Sabancı, **Bıraktığım Yerden Hayatım**, İstanbul, Doğan Kitap, 2004, s. 77-85.

²²⁹ Uğur Dündar, **Vehbi Koç ile Sakıp Sabancı’nın, Eskişehir ve Konya’ya yaptığı yolculuk anısı**, <http://www.trtarsiv.com/izle/82785/vehbi-koc-ile-sakip-sabanci-nin-yolculuk-anisi>, TRT, 1985.

²³⁰ Sabancı, a.g.e., s. 86.

mahalle çocuklarının kendi eşğini geçmesiyle onlara kızar ve esnaf olmayı kararlaştırır. Bu konuyu babası Koçzade Hacı Mustafa Efendi'ye açar ve kabul ettirir. Koç bunları yaptığı zaman 15 yaşındadır.

Koç, babasının yanına gider ve yaptığı işi öğrenmeye çalışır. Baba Koç, köylüden alacağı buğdaya randımanına göre bir fiyat biçer, satın alır. Sonra bu buğdayları kendi çuvallarına koyarak istasyona gönderir ve sevkiyata hazır vagona yüklenirdi. Ancak Koç'a bu ticaret çok basit gelmiş ve hoşuna gitmemiştir.

Baba Koçzade ile Ankara'da bir bakkaliye açan Koç, malları almak üzere İstanbul'a babasının bir arkadaşı ile gider. İstanbul'dan mal aldıkları komisyoncu İsrail Efendi ile dükkânları dolaşır, ihtiyacı olan malları alırdı. İlk İstanbul ziyaretinde Koç, 500 liralık mal almış, daha sonraları ise İstanbul'a artık kendisi gelmeye başlamıştır. “Ankara'daki işleri zamanla bakkaliyeden, hırdavata, hırdavattan köseleciliğe, köselecilikten yapı malzemecisine”²³¹ birçok alanda ticaretlerini büyötmüştür.

Koç bir süre al sat işleri yaptıktan sonra İstanbul'da ticari dostlukları çok artmıştır. Galata, Perşembe Pazar'ı mevkiinde birçok ticaret erbabı ile tanışan, ilişkiler geliştiren Koç, 1934 yılında Hovagimyan kardeşler ile birlikte şirketin isminin “Koç-Boru” olması şartıyla 135.000 lira sermayeli bir ortaklık kurmuştur.

İşlerini daha iyi yerlere getirmek için gece gündüz çalışan Koç'a Ankara artık dar gelmektedir. Ancak Ankara dışında bir organizasyon için güvenilir işgörene ihtiyaç vardır. İki yıl İstanbul'da bir işletme açmak için düşünen Koç, İsrail Efendi'ye ortaklık teklif ederek İstanbul'da işlerin yürütölmesini ister. “Vehbi Koç ve Ortakları Kollektif Şirketi” adıyla şirketini kuran Koç kendi kitabında İstanbul'da bir organizasyon kurmanın heyecanını şöyle açıklamaktadır:

²³¹ Koç, a.g.e., s. 22.

“Ankara’da esnafıktan çıktım, tüccar sınıfına girdim ve tanındım. İşlerim iyi gidiyordu, ilerlemek ve yükselmek istiyordum. Ankara bana ufak gelmeye başladı. Bütün hevesim İstanbul’da mağaza açmaktı.”²³²

İşlerini büyüten Koç kurumsallaşmanın önemini çıktığı yurt dışı seyahatlerinde daha çok fark etmekte, bu konu ile ilgili olarak bir çalışma yapılmasını talep etmektedir. Yapılan çalışmalar neticesinde Koç Ticaret Anonim şirketi kurulur. O yıllarda bir ilki gerçekleştiren Koç, modern anlamda yaptığı atılımlarla organizasyonunu kurumsallaştırmaya çalışmıştır:

“... işlerim her yıl daha büyüyor, birçok yeni işe giriyordum. Her işin başında çeşitli müdürler bulunuyordu. Onlara vekâletnameler veriyordum. ... Firmamda çalışan insanların ve yapılan işlerin bütün sorumluluğu benim üstümdeydi, sorumluluklar çeşitli, birinin yaptığı hata veya yolsuzluktan dolayı büyük bir cezaya çarptırılmak, büyük para ödemek, belki hapse girmek gibi hususlar bir yandan beni düşündürürken, öte yandan dünyanın bütün müesseselerinin şirketler halinde çalıştığını, Avrupa’ya gidip geldikçe görüyordum.”²³³

Koç, ölçek ekonomisi ile üretim yaparak türkiye’nin gelişimine katkı sağlamak amacıyla endüstrileşme adımları atmıştır. Attığı bu adımlar ile hayatımız her alanında kullanılan markaları üretmeyi başarmıştır. Endüstrileşme hareketi olarak ilk ampul üretimi yapan Koç, ilerleyen dönemlerde Arçelik, Tat, Tofaş, Aygaz ve Divan Otellerini kurarak ülke ekonomisinin en büyük güçlerinden biri olmuştur.

O dönemlerde ülke pazarına yerli üretimler ile yeni ürünler, yeni hizmetler kazandıran Koç kurumsallaşma anlamında da bir ilki gerçekleştirmiştir. Kurumsallaşma ve Koç markaasını yaşatmak için Sayın Koç çok çeşitli toplantılar yapmış, danışmanlık hizmeti almıştır. Bu anlamda aldığı danışmanlıkların

²³² Koç, a.g.e., s. 36.

²³³ Koç, a.g.e., s. 58.

niahyetinde 1963 yılında Koç Holding'i kurmuştur. Koç Holding Türkiye'de kurulmuş ilk holdingdir.

3.5. GİRİŞİMCİLERİN, İŞLETMELERİNİ KURDUKLARI İLK DÖNEMDE İNSAN KAYNAKLARINA BAKIŞ AÇILARINA AİT BULGULAR

Çalışma, Türkiye'nin önde gelen girişimcilerinin insan kaynakları bağlamında organizasyonlarını kurdukları ilk döneme ait bulgulardan oluşmaktadır. Bu anlamda bulgular insan kaynakları konularından işgören temini ve seçimi, ücretlendirme ve ödüllendirme, işe alıştırma, eğitim ve sendikal ilişkiler çerçevesinde değerlendirmeye çalışılmıştır. Bulgular girişimcilerin hayatlarına ait metinler ve görsel materyallerden faydalanılarak elde edilmiştir.

Bu bölümde örneklem dâhilindeki girişimcilerin, organizasyonlarında insan kaynaklarında işgören teminine dair yaklaşımları ortaya konmaya çalışılacaktır. Bu çalışmada bu yaklaşımlar öğrenilmeye çalışılacaktır. Örneklem dâhilindeki girişimcilerin hayat hikâyeleri gerek kendilerinin kaleme aldığı gerekse başkaları tarafından kaleme alınan dokümanların yanında, görsel medyadan da faydalanılmış, sadece yazılı dokümanlara bağlı kanılmayarak girişimciler hakkında kaynak çeşitliliği göz önünde bulundurularak geçerli ve güvenilir bir çalışmanın çıkmasına özen gösterilmiştir.

3.5.1. Girişimcilerin İlk Dönem Personel Seçiminde İnsan Kaynakları Yaklaşımları

Bu bölümde girişimcilerin ilk dönemlerinde insan kaynakları işgören seçiminde dikkat ettikleri konulara değinilmiştir. Metinlerde ve girişimcilerin hayatlarına ait görsel materyallerde insan kaynaklarında işgören seçimine dair uygulamalar, işgören seçiminde dikkat edilen politikalar incelenmeye çalışılmıştır.

3.5.1.1. Hasan Balcı ve Personel Seçiminde İnsan Kaynakları Yaklaşımı

Taranan metinlerde, Balcı'ya ait çok kısıtlı insan kaynakları verisine ulaşılmıştır. Balcı'ya ait olarak, üst yöneticilerin transferlerine yani dış kaynaklardan aday sağlama yoluyla üst yöneticileri mevcut işgören ve tanıdık tavsiyesi ile

organizasyona dâhil etmiştir. Bunun yanında Balcı'nın işgören seçiminde dikkat ettiği noktalar saptanmış, işe alımlarda, ücret politikasında ve ödüllendirmede nasıl bir yol izlediği incelenmiştir. Balcı'nın yapılacak bir yatırımda çalışacak bir insanın bile onu nasıl heyecanlandığı şu metinde görülebilir:

“...Eğer Polonya malı makineleri alamazlarsa bu işin burada kalacağını ve başlamadan biteceğini savunuyorlardı. Hasan Balcı ise makinelerinin tamamının yeterli para olunca alınabileceğini, daha küçük bir miktarla başlanabileceğini, daha küçük bir yatırımla doğru bir başlangıç yapılabileceğini söylüyordu. Polonya malı makinelerle fabrikanın ölü doğacağını belirtiyordu. Fakat maalesef çoğunluk Hasan Balcı gibi düşünmüyordu ve Hasan Balcı daha fazla muhalif kalmak istemedi. Çünkü bu yatırım Kahramanmaraş için çok önemliydi. Bu fabrika bittiğinde 500 kişi çalışacaktı. Onu heyecanlandıran da 500 kişinin evine götüreceği ekmektir.”²³⁴

Bu satırlara göre Balcı'nın memleketi Kahramanmaraş'ta bir eve daha fazla ekmeğin girmesi önemliydi. Bu anlamda alınan kararların işgören istihdamını yavaşlatmasına izin vermek istemiyordu. Türkiye'ye değer katmak isteyen, insanlara iş olanakları sunmak isteyen bir girişimci olan Balcı, personel seçiminde de kendine has yöntemleri tercih etmiştir.

Balcı, ilk girişimi çırçır fabrikasında kendisi yöneticilik yaparak dışarıdan bir işgören ihtiyacı hissetmemiştir. Ancak Marteks kuruluşunda profesyonel bir yönetici ile çalışmaya karar verilmiştir. Balcı yönetici arayışında insan kaynaklarında dış kaynaklardan personel sağlama yoluna giderek mevcut işgörenlerin ve tanıdıkların tavsiyesi ile işgören sağlama yolunu tercih etmiştir. İnsan kaynaklarında, dış kaynaklardan mevcut işgörenlerin ve tanıdıkların tavsiyesi ile aday sağlama şeklinde işgören transferi yapmanın faydaları ise şunlardır: İlk olarak, tanıdıkların tavsiyesi ile işgören bulma personel bulmanın zor olduğu pozisyonlara hem pozisyonu bilen hem de işgöreni tanıyan birisi olarak çalışan önermesi pozisyon için doğru aday olma

²³⁴ Arat, a.g.e., s. 54.

ihtimalini arttırmaktadır. İkinci olarak, pozisyonu işgörene tavsiye edenlerin organizasyonu tanınması, iş hakkında daha gerçekçi ve daha fazla bilgiye sahip olmasından dolayı daha doğru bilgilendirme yaparlar. Son olarak, tavsiye eden kişi, hem işi hem de işgöreni tanıdığı için, adayın uygun olmaması durumunda onu tavsiye etmeyecektir.²³⁵ Bu anlamda Balcı, iki yıl boyunca Adana Ceytaş firmasından tanıştığı muhasebe yöneticisi Abdullah Çinkay'ı Marteks'in fabrika yönetici olarak transfer etmiştir.

Balcı'nın bir diğer girişimi olan Marmis fabrikasında makine montajı sırasında bir parça bozuk çıkar. Satıcı Fehmi Ayverdi ise bozuk parçayı kabul etmez ancak ortayol bulunarak hata giderilir. O sırada Marmis'e teknik müdür arayan Balcı, Fehmi beye danışır ve "Türkiye'de gördüğün en iyi teknik adam kim?" diye sorar. Mehmet Ali Orhon cevabını alan Balcı Antalya'da Mehmet Ali Orhon'u bularak kuracağı işletmeden bahseder ve ona Marmis'te çalışmayı teklif eder. Bir müddet sonra Orhon teklifi kabul eder ve Kahramanmaraş'ta Marmis'te göreve başlar.

Balcı'nın işgören seçimini tamamiyle kendisi yapardı. Tam anlamıyla oturmuş bir insan kaynakları departmanından bahsetmenin zor olduğu dönemde işgören alımı ile kendisi ilgilenmiştir. Örneklem içerisinde rastlanan bulgular ise şöyledir:

"Hasan Balcı işe alacağı kişiyle görüşür; kendisine göre sorular sorar ve mutlaka kişinin el yazısıyla bir şeyler yazmasını isterdi. Bu yazıyı yazdıktan sonra kendince analiz eder ve kişiyi işe alırdı."²³⁶

Günümüzde kurumsal insan kaynakları politikaları izleyen ve insan kaynaklarını profesyonel bir şekilde yöneten firmalar işgören seçiminde adayları birçok teste tabi tutmaktadır. Ancak, kurumsal bir insan kaynakları yönetiminin olmadığı bir dönemde Balcı işgören adayının el yazısını analiz etmektedir. Bu yönüyle Balcı

²³⁵ Ahmet Cevat Acar, İnsan Kaynakları Planlaması ve İşgören Seçimi, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 6. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 2013, s. 125.

²³⁶ Arat, a.g.e., s. 118.

girişimciliğinin yanında iş yönetimi anlamında da ne kadar ileri görüşlü olduğunu göstermiştir.

O dönemlerde profesyonel bir insan kaynaklarından bahsetmek ciddi anlamda zordur. Aynı zamanda taranan metinlerde işgören seçimi ile ilgili olarak elde edilebilecek doküman sınırlıdır. Ancak, Balcı üst düzey ve yönetici kadrosu için insan kaynaklarında işgören tercihi, dış kaynaklardan aday sağlama yoludur.

3.5.1.2. Nejat Eczacıbaşı ve Personel Seçiminde İnsan Kaynakları Yaklaşımı

Örneklem dâhilindeki girişimcilerden Eczacıbaşı, Türkiye'nin en modern ilaç sanayi kurucularındandır. Bu anlamda, Eczacıbaşı tek başına bir girişimci değil, o dönemde hem sermaye anlamında hem de işin niteliği anlamında Türkiye'de yapılması çok zor denilebilecek bir endüstrinin de kurucularındandır. Bu anlamda Eczacıbaşı'nın Türkiye'de öncüsü olduğu ilaç sektöründe insan kaynakları bağlamında uyguladığı politikalar incelenmeye çalışılacaktır.

İncelenen metinlerde ve ulaşılan görsel materyallerde Eczacıbaşı'nın insan kaynaklarında personel seçimi ile ilgili kısıtlı bilgilere ulaşılmıştır. Kurumlaşma açısından çok önem verdiğini "... yeteneğe ve başarıya değer vermek ve <nepotizm> den kaçınmak..." sözleriyle ifade eden Eczacıbaşı, bir personel almada yeteneğin seçilmesine çok önem vermiş ve bu işleri yapabilmenin bir uzmanlığı olduğunu, modernleşen yeni Türkiye ile uzmanlık eğitimi veren kuruluşların arttığını ve işi uzmanına bırakmak gerektiğini şu satırlarda ifade etmiştir.

"Son yirmi beş yıl içinde Türkiye'de çok şey değişti. İkel anlayışlar, birçok kurumda yerini modern görüşlere bıraktı. 1952'den bu yana işletme yönetimi öğreten bir dizi yükseköğretim kurumu ve enstitüsü oluştu. Örneğin, bugün, "Bu işi ben kurdum, dolayısıyla sorunları iş yönetilerinden daha iyi bilirim" denildiği anda, kurum bundan çok zarar görür. İş yöneticiliği mesleğinin artık herhangi bir teknik bilgi alanından farklı kalmamıştır."²³⁷

²³⁷ Eczacıbaşı, a.g.e., 240.

“Modern sanayi kurumlarını karakterli, yüksek seviyeli ve bilgili uzman iş yöneticileri yönetecektir. Bu yöneticinin seçiminde bazı duygusal öncelikler tanımlanabilir; ancak, hiçbir gerekçe karakter, yetenek ve bilginin yerini almaya yeterli olmayacaktır. Eski dönemlerde bir kuruluşun gücü, yatırımlarına ve taşınır değerlerine bağlanır, bunların defter değerleri araştırılırdı. Bugün, kurumların değeri yöneticileriyle ölçülüyor.”... Önemli sorumluluk verilecek yöneticide muhakkak belli nitelikler aranmalı, bunlardan elden geldiğince ödün verilmemelidir.”²³⁸

Kendisinin kaleme aldığı kitabında Eczacıbaşı, bilginin önemine değinmekte, insan kaynağı olarak istihdam edilecek bir işgörenin belirli bilgiler ile donanmış olmasına önem vermektedir. Eczacıbaşı organizasyonların değerinin artık yöneticilerinin değerine göre bakıldığının farkındadır. Artık sadece organizasyon bilançosunun tam anlamıyla işletmenin değerini yansıtmadığından bahsederek, seçilecek yöneticilerin yeteri kadar donanımlı, yetenekli ve işinin ehli kişiler olması gerektiğini ifade etmektedir.

Bu anlamda doğru seçilecek bir insan kaynağı organizasyon değeri üzerinde çok büyük etki vardır. Bu bağlamda Eczacıbaşı, Eczacıbaşı Topluluğunda modern ve bilimsel bir şekilde işgören seçimini desteklemiş ve bu işlerin uzmanlar tarafından bilimsel yöntemler ile yapılmasını desteklemiştir.

3.5.1.3. Sabri Ülker ve Personel Seçiminde İnsan Kaynakları Yaklaşımı

1944’te meydana gelen işçi hareketi sonucu Ülker markası profesyonel insan kaynakları yönetimine geçiş yapmıştır. Alınan profesyonel kararlar ile kurulan insan kaynakları yönetimi çevresindeki firmalara da örnek olmuştur. Ülker, ilk kuruluş aşamasında ürünlerin pazarlanması ile ilgilenmiş, Topkapı fabrikası açıldığı zaman Umumi Müdür olmuş ve tüm organizasyonun başına geçmiştir. Ülker’in imtihan masası olarak adlandırdığı Personel Müdürlüğü’ni ise Faruk Berksan’a emanet etmiştir. Ülker bu önemli pozisyonun güvenebileceği bir kimseye teslim edene kadar kendisi yürütmüştür.

²³⁸ Eczacıbaşı, a.g.e., 240.

“İmtihan masasında, daha önce Faruk Berksan görev yapmış, ardından da Personel Müdürlüğüne terfi etmişti. Bilindiği gibi, personel müdürlükleri, şirketlerin insan kaynaklarıdır. Çok önemli bir posttur. Aslında Ülker Grubu’nun Personel Müdürlüğü sürekli şekilde Sabri Bey’in denetimi ve gözetimi altında olmuştur.”²³⁹

Ülker, ilk bilgisayar teknolojisine geçiş ile ilgili işlemlerin yapılmasını ve bunun ilk olarak insan kaynaklarında denenmesine ön ayak olur. Ancak insan kaynaklarında çalışan, 2000 işgörenin tüm bilgilerini bilen ve puantajını yapan bir personelinin bilgisayara güven problemi yaşamasına karşılık Ülker bilgisayar teknolojisine geçişi istemektedir. Buradan Ülker’in insan kaynaklarına verdiği önemi anlamaktayız. Sabri Ülker’in Hayat Hikâyesi adlı eserin sahibi Turgut bu olayı Faruk Berksan’ın anlatımıyla şöyle özetlemektedir:

“İşyerimizde çağdaş ve rantabl bir düzene geçebilmek için, önce personel bölümü oluşturduk. Bu sırada, çalışanlarımızın toplam sayısı 800 civarındaydı. Tüm bordroları elde hazırlardık. Bir süre sonra çalışanların sayısı 1000, 1500 derken, 2000’e ulaştı. Bu durumda bilgisayara geçmemiz gerektiğini gördük. ... İnsan Kaynakları bölümünde puantaj yapmak, önemli bir işti. Fabrikada, Mustafa Başaran adlı bir işgören bu işleri yürütüyordu. Mustafa Başaran tüm personelin kaç çocuğu var, kaç gün işe gelmemiş bütün bilgileri hafızasında tutardı. Yeni sisteme geçtiğimiz zaman “Ya hata yaparsa” diyerek bilgisayara güvenmezdi. Ancak Mustafa Başaran’ı ikna etmem sonucunda bordroları bilgisayarda tutabildik.”²⁴⁰

1974-1980 arasında yaşanan işçi olaylarından ders çıkaran Ülker, insan kaynakları departmanının kurulması ile ilgili olarak araştırmalar yapar. Ülker, çıkan olayların tümünün insan kaynaklı olduğunun farkındadır. Sendikalar ile yapılan görüşmelerde,

²³⁹ Turgut, a.g.e. s. 355.

²⁴⁰ Turgut, a.g.e., s. 360.

Ülker'in şartları sağladığı bilinmektedir. 1980 olaylarında bir süre fabrikayı kapatan Ülker, bir süre sonra Topkapı fabrikasını tekrar açar ancak belirli bir dönem sendikasız olarak çalışılır ve işgörenin ücretleri ve hakları fazlasıyla ödenmeye devam edilir.

Ülker, bu üzücü olayların ardından kurulmasını istediği insan kaynakları departmanı için bilimsel bir yol izlenilmesini, tüm yetkinin bu departmanda olmasını, belirlenecek testlerden sonra işgören alınmasını talep eder. Bu talepleri doğrultusunda Sabri Berksan'ın davetiyle Türkiye'nin ünlü psikologlarından Prof. Dr. Haluk Yavuzer'den randevu talep edilir ve Ülker ile görüşür. Ülker'in nasıl bir insan kaynakları organizasyonu istediğini, nasıl hareket edilmesi gerektiğini Yavuzer'e şöyle ifade eder:

“Haluk Hoca, işyerimde sıkıntılı bir deneyim yaşadım. Bundan sonra, bir benzerini daha yaşamamak için, kişilik özellikleriyle, zekâ özellikleriyle, insan ilişkileriyle, olumlu özellikleriyle dikkati çeken işçi, memur, hatta mühendis almak istiyorum ve bu konuda sizden yardım bekliyorum.”

Yavuzer'in ifadelerinden Ülker, işin ehli, bu konuda ihtisas yapmış olan kişiler ile bilimsel bir insan kaynakları yapısı kurmak istediğini anlamaktayız. Makine kurulumunda mühendisten yardım alan, finans konusunda uzmanlarından destek alan Ülker, insan kaynakları yönetiminde de profesyonel destek almıştır.

Yavuzer'i, Ülker'in bilimsel bir yaklaşımı benimseyerek, objektif ölçümler ile işgören seçimi yapacağı çok mutlu etmiştir. Yavuzer'in o günlerde Ülker ile görüşmesinde Ülker ile arasında şöyle bir konuşma geçmiştir:

“Beyefendi, mesele anlaşılmalıdır. Fabrikaınıza eleman alınırken her şahıs için Convern Kişilik Testi, Eisen Kişilik Envanteri, Aleksander Pratik Yetenek Testi'nin

yani sıra, bir Interview Teknikleri uygulayarak ve beden diliyle çapraz sorularla sohbet ortamında seçimlerimi yapacağım.”²⁴¹

Yapılan bu çalışmalar 1980 yılında bir gıda fabrikası için gayet modern uygulamalardır ve Ülker bunun öncüsü olmuştur. Yavuzer’den bu konuda bilimsel destek alması ise Ülker’in insan psikolojisinde bilimsel çalışmalara verdiği önemi göstermektedir. 1980’de uygulamaya konulan bu testler dönemin en gelişmiş testleridir. Ülker, bilimsel testler ile yapacağı işgören alımlarında Yavuzer’e “Benim kartvizitime asla itibar etmeyiniz.”²⁴² demiştir. Bu sözleriyle Ülker, fabrikanın sahibi olmasına rağmen yapılacak testlere ne denli önem verdiğini ve liyakat esaslı personel seçiminin önemini dile getirmiştir.

Ülker, 1980 yılına kadar fabrikaya eleman alımlarını kendisi yapar ancak 1980 olayları akabinde fabrikanın yeniden faaliyete geçmesi ile bilimsel yollar ile işgören alımı talimatı verir. Ancak Ülker’in insan kaynakları yönetiminde aday araştırırken mevcut işgören ve tanıdıkların tavsiyesi üzerine işgören seçimi yaptığı da metinlerde görülmektedir. Bu anlamda metinlerde geçen ifadeler şöyledir:

“Sabri Ülker, iş müracaatlarına cevap vermek için, özellikle çalışanların tavsiye ettiği adaylar konusunda araştırma yapıyor, onlar hakkında bilgi edinmeye çalışıyordu. Bir gün, çalışan personelden birisi, işe alınmasını arzu ettiği arkadaşı hakkında Sabri Ülker’i bilgilendirirken şunları söyledi: “Efendim, arkadaşım, melek gibi, çok iyi bir insan...” Sabri Bey, her zamanki nezaketi ve ince esprisiyle cevabını geciktirmedi: “İyi de evladım, melekler bisküvi yapmaz ki... Bana, bisküvi yapacak adam lazım...”

Ülker, bilimsel çalışmalara dayanarak objektif bir şekilde işgören seçimi yapmadan önce de, liyakate önem veren bir kişi olduğunu metinlerden anlaşılmaktadır.

²⁴¹ Turgut, a.g.e., s. 434.

²⁴² Turgut, a.g.e., s. 435.

Fabrikada çalışmanın her şeyden önce geldiğinin farkında olarak işgören seçimi yapmaya çalıştığı görülmektedir.

3.5.1.4. Sakıp Sabancı ve Personel Seçiminde İnsan Kaynakları Yaklaşımı

Türkiye’de girişimleri ile ilklere imza atmış Sabancı’nın insan kaynakları faaliyetleri olarak sınırlı doküman mevcuttur. Yönetim kadrosu için, yönetici transferleri ile ilgili bilgilere ulaşılmıştır. İşgören araştırma ve bulma durumunda beyaz yaka personel alımını dış kaynaklardan tavsiyeler üzerine istihdam etme yolunu tercih eden Sabancı, kendisinin bizzat kaleme aldığı kitabında şöyle ifade etmiştir:

“Türkiye’de kamu kesiminde bilgileriyle, kişilikleriyle, icraatlarıyla başarılı olmuş, saygınlık kazanmış eski bürokratları ve askerleri, kamu hizmetleri sona erdikten sonra şirketlerimizin yönetim kurullarına davet ederek, onların bilgi ve deneyimlerini özel sektörde de değerlendirmenin yolunu açtık.”²⁴³

Sabancı, bu denli tecrübeli işgören seçerek organizasyonun temellerini sağlamlaştırmaktadır. Aslında Sabancı, emekli olan bu yöneticilerin tecrübelerinden yararlanmak istemektedir.

Sabancı’nın ekseriyette işgören seçiminde tanıdıkların tavsiyesi ile hareket edilen işgören bulma yolunu tercih ettiği ve bu yolla personel istihdam ettiği kaynaklarda görülür. Bu anlamda Sabancı, tekstil alanında “basma” işi ile ilgili olarak bu işi bilen, tecrübeli bir işgörene ihtiyacı vardır. Bu yüzden İstanbul’da bir araştırma yapan Sabancı, Nesim Kasado isimli bir Musevi çalışanın ismini duyar ve onu bulur. Sabancı bu durumu şöyle ifade eder:

“... Bir gün Nesim Kasado’yu Mısırçarşısı’nda Pandelli Restoran’a davet ettim. Şakacı, esprili kendine güvenen bir kişi. Hemen iş teklifinde bulundum. Babam

²⁴³ Sabancı, a.g.e., s. 13.

yaşında bir adam. Teklifimi gülümseyerek karşıladı. “Sen benim aldığım parayı biliyor musun bakalım?...” dedi. Israrım üzerine, aldığı parayı, belki de rakamı abartarak söyler söylemez, “Ben daha fazlasını vereceğim” dedim. Belli etmemeye çalıştı ise de, şaşırdığımı fark ettim.”²⁴⁴

3.5.1.5. Vehbi Koç ve Personel Seçiminde İnsan Kaynakları Yaklaşımı

Koç yeni kurulan Türkiye’de hem Koç Grubunu kurarak faaliyete geçirdiği işlerde, hem de Koç Grubunun içerisinde uygulamaya koyduğu prensiplerle ilklere imza atmıştır. Taranan metinlerde ve izlenen belgesellerde 1930’larda Koç’un insan kaynakları anlamındaki kriterleri günümüzde birçok firma tarafından kullanılmaktadır. Koç kendisine ait belgeselde şu ifadelerle yer vermiştir:

“En iyi personeli seçmek, ona kârdan prim vermek bugün dahi kullanımda olan bir personel politikası ile çalışan Koç daha 1930’larda üst düzey elemanları yabancı bir dili iyi bilenler arasından seçer. O dönemlerde henüz Türk gençleri bu özelliklere sahip olmadığından ilk üst düzey personelleri azınlık gruptan gençler oluşturur. İlk Türk yönetici personelini ise 1938 yılında işe alacaktır. Daha sonra da kamu kuruluşlarının üst düzey elemanlarını kendi grubuna çekmeye özen gösterecektir.”²⁴⁵

Koç, ücret yönetiminde de farklı bir yolu seçerek işgören ile primli sistemde ücret anlaşması yapar, bu sayede organizasyona maksimum faydayı sağlayan işgöreni elinde tutmuş olurdu. Koç, işgören seçiminde personelin dil bilmesi gerektiği söyler ve ona göre seçim yapardı. Bu da Koç’un ne kadar ileri görüşlü olduğunu bizlere göstermektedir. Koç, yurt dışından yapacağı ortaklıkları 1930’larda hayal etmiş ve işgören seçimini bu doğrultuda yapmıştır.

Taranan metinlerden biride ve Koç’un kendi kitabı olan “Hayat Hikâyem” adlı kitabında insan kaynaklarında işgören seçimi çok önemli bir yer tutmaktadır. Bunun sebebi Koç’un hayat hikâyesindeki şu ifadelerden anlaşılmaktadır: “Benim mezar

²⁴⁴ Sabancı, a.g.e. s. 176.

²⁴⁵ TRT, <http://www.trtarsiv.com/izle/82975/vehbi-koc-belgeseli>.

taşıma, “Bu adam, şirketlerine adam bulmakta çektiği zorluk kadar, hiçbir şeyden çekmedi” yazılsın.²⁴⁶ Şüphesiz işgören bulmak Türkiye’nin değil tüm organizasyonların bir meselesidir. Koç yine kitabında işgören seçimine çok dikkat edilmesi gerektiğini özellikle belirtmiş, işgörenin tatmin edilmesi, geleceğinin güvence altına alınması gerektiğini dile getirmiştir. Bu düşünceleri şu şekilde ifade etmiştir:

“Bir kuruluşa alınacak personelin seçilmesi, tatmin edilmesi, geleceğinin güven altına alınması gibi hususlara çok dikkat edilmelidir. İş hayatımda bu konuyla çok uğraştım, çok yoruldum. Bir gün bana iş hayatımda karşılaştığım en büyük güçlüğün ne olduğu sorulursa vereceğim cevap şu olacaktır:”50 yıllık çalışma hayatımda iş yapmaktan, iş bulmaktan, para kazanmaktan hiç sıkıntı çekmedim. En çok adam idare etmekten sıkıntı çekmişimdir.”²⁴⁷

Koç hayat hikâyesini yazarken “Personel Seçimi” diye bir başlık açmış ve bu başlık altında işgören seçimine dair prensiplerini yazmıştır. Bu prensipleri şunlardır:²⁴⁸

“Eleman seçerken şu hususlara dikkat edilmelidir:

Ne iş için eleman seçileceğini önce kesin olarak kararlaştırmak gerekir. İstenilen elemanın yaşı, öğrenimi, yeteneği bu karara göre değişebilir.

Seçilen elemanın memleketi, ailesi, görüşü üzerinde durmak gerekir.

Eğer yönetici alacaksanız, nereden ayrılıp size geldiği, bulunduğu işte ne kadar çalıştığı çok önemlidir. Başarılı olanların büyük bir kısmı, az yer değiştirmiş elemanlardır. (Bir eleman çok yer değiştirmişse, ben kolay kolay almam.)

²⁴⁶ Turgut, a.g.e., s. 323.

²⁴⁷ Koç, a.g.e., s. 173.

²⁴⁸ Koç, a.g.e., s. 173

Bir eleman bir işten ayrılıp alınacaksa, ona karşı sorumluluğun daha büyük olacağı düşünülerek karar vermek gerekir.

Öğrenim gördüğü okul, oradaki derecesi, teklif edeceğiniz işe göre yabancı dil bilgisi üzerinde durmak gerekir.

İşe alacağınız elemanla anlaştıktan sonra güvendiğiniz bir sağlık kurumundan kontrolden geçirmek çok faydalı olacaktır. İlk bakışta anlaşılmayan öyle hastalıklar olabilir ki, bu hastalığı o elemanın işte başarı göstermesini engelleyebilir.

Alacağınız gencin özel hayatı hakkında başlangıçta iyi bilgi sahibi olmak gerekir. İçkiye düşkünlüğü, gece hayatı, ailevi geçimsizliği, çalışmasını büyük ölçüde etkiler.

İşe alacağınız kimsenin ailesi çok zengin olmamalı. “Yarın babam ölecek, annem ölecek, elime şu kadar para geçecek, ben filanca işi tutacağım” gibi düşünceleri olursa sizin işinize bağlanamaz.

İş hayatında daha önce devlet hizmetinde görev almış değerli kimselerle tanıştım. Okuldan mezun olur olmaz devlet hizmetine girdikleri ve bu hizmetlerde yetiştikleri için, özel sektöre geçtikleri zaman genellikle güçlük çekmektedirler. Çok zeki olanların bile kendi başına karar alma safhasında bocaladıklarını gördüm. Devlet sektöründen özel sektöre geçişlerde, iş için gerekli olan vasıflara ve alışkanlıklara çok önem verilmelidir.”

Koç'un insan kaynakları yönetimi prensipleri ayrıntılı bir şekilde incelendiği zaman, modern bir insan kaynakları yönetimi niteliklerinin ortaya konulduğu görülür. Koç, insan kaynakları yönetiminde iş analizi yapılarak insan kaynakları planlaması ile işgören seçimi yapması gerektiğini prensip olarak benimsemiştir. Organizasyonun, işgören seçiminde işin niteliğine göre bir planlama yapılması gerektiğine vurgu yapan Koç, işin niteliğine göre personelin seçilmesini tavsiye etmektedir. O dönemde işgörenin bir sağlık kuruluşundan rapor istenmesi ile alınacak personelin pozisyona uygunluğu ölçülmüş olacaktır. Bu sayede personelin hastalık sebebi ile motivasyon düşüklüğünün önüne geçilmiş olacaktır.

3.5.2. İşe Alıştırma- Oryantasyon Eğitimine Yaklaşımları

Melih Arat, İş adamı Fabrikası Hasan Balcı adlı eserinde, Hasan Balcı'nın 1980'lerde uyguladığı politikaların dünyanın ilerisinde uygulamalar olduğunu ifade etmektedir:

“Hasan Balcı gibi orta ikinci sınıftan ayrılmış birinin insan kaynakları alanında yaptıklarını görünce şaşırarak elde değil. Hayatım, New York, MIT ve Harvard gibi üniversitelerde ve dünya çapındaki şirketlerde insan kaynakları ve yönetim yaklaşımlarını incelemekle geçti. Hasan Balcı'nın tüm modern teorilerden habersiz ve hatta dünyanın birçok yerinde bu insan kaynakları yaklaşımları hiç uygulamaya girmeden önce, kendi işyerinde söz konusu teknikleri en üst düzeyde uygulaması ilginçtir.”²⁴⁹

Bu anlamda Hasan Balcı'nın insan kaynaklarında eğitime bakış açısı şu sözlerle anlaşılabilir.

“... insan gücü geleceğin sigortası, insana yapılan yatırım geleceğin büyüme sorunlarının çözümüdür. Çalışanları sürekli eğitmek gerekir. En iyi profesyonelleri çekecek politikalara sahipseniz büyüme sürecinde de sıkıntı çekmezsiniz.”²⁵⁰

²⁴⁹ Arat, a.g.e., s. 105.

²⁵⁰ Arat, a.g.e., s. 105.

Eczacıbaşı, yüksek lisansını Almanya’da, doktorasını ise Amerika’da kimya üzerine tamamladıktan sonra ülkesine faydalı olabilmek adına çalışmalara başlamıştır. Yurt dışı tecrübesi yaşamak hiç kuşkusuz, yeni fikirler edinmek adına çok önemli bir faktördür insan hayatında. Eczacıbaşı’da yurt dışı tecrübelerine göre hareket etmekte ve orada tanıştığı insanlar ile sürekli etkileşim halinde kalmaktadır. Bu anlamda, Eczacıbaşı birçok milletten yöneticileri işletmesinde çalıştırmıştır. Ancak Eczacıbaşı, yabancı milletlerden yöneticileri olsa da Türk vatandaşı a çalışanları de yetiştirmeleri için yabancıların yanında çalıştırmaktadır.

“Eczacıbaşı topluluğunda 1952’de Levent sanayi işletmesinde deneyimli Alman yöneticiler görev almışlardı. Alman teknik direktörün yanında yetiştirilmek üzere gençler çalışmaktadır.”²⁵¹

Bilginin her şeyin üzerinde olduğuna inanan Eczacıbaşı, gelişen yeni Türkiye ile alanında uzmanlaşmış kadroların kurulmasına özen göstermektedir. Uzmanlaşmanın, herkesin bildiği işi yapması ve bu doğrultuda tüm birikim elde etmesinin önemini bilen Eczacıbaşı, insan kaynaklarının ne denli önemli olduğunun farkındadır. Bu farkındalık ile Eczacıbaşı kurduğu insan kaynakları departmanı ile insan kaynakları planlamasıyla ilgili ve verimliliği arttıran politikalar uygulamaya çalışmıştır. Ertuğ’un ifadesiyle, “Eczacıbaşı topluluğu, insan kaynakları topluluğunun tüm birimlerinde, gereksinmelere göre planlamaya, verimliliği arttıran bir yönetimi uygulamaya girişiyordu.”²⁵² Eczacıbaşı, işgören gücünün planlamasının önemi çok iyi bilir ve işgören verimliliğinin başarıya giden en önemli faktör olduğunu bilincindedir. Bu anlamda yapılan bir çalışmaya Eczacıbaşı şöyle yer vermiştir:

“İnsan Kaynakları Değerlendirme Bölümü, değişik iş alanlarında çalışan ve çalışacak olan kişilerin özel yeteneklerini, yetiştirme kurslarından geçirmek suretiyle

²⁵¹ Ertuğ, a.g.e., s. 145.

²⁵² Ertuğ, a.g.e., s. 152.

saptamakta, “insan kaynaklarının” bir “şemasını” çıkararak, uygulamaya geçmektedir.”²⁵³

İnsan kaynakları şeması ile ilgili ayrıntılı dokümanlara ulaşılammış ancak Eczacıbaşı'nın yaptırdığı bu çalışma bütün Eczacıbaşı topluluğunda işgören maliyetlerini görebilme imkânı sağlamıştır. Bu şema üzerinden Eczacıbaşı, performans değerlendirmesi yapabilmekte, işgörenlerin verimliliklerine dair yorumları analiz edebilmektedir. Aynı zamanda Eczacıbaşı, tutulan raporlamalar ile üretim, maliyet ve verimlilik değişimlerini görebilmektedir. Tüm bu insan kaynakları şeması Eczacıbaşı topluluğunu oluşturmakta ve başarıyı beraberinde getirmektedir.

Ertuğ'un deyimiyle, Eczacıbaşı yaptığı bu çalışmalarla aslında Türkiye'ye değer katmakta ve çevresindeki firmalara örnek olmaktadır. Yapılan insan kaynakları şeması ile işgörene olan ihtiyaç saptanır, organizasyon içerisindeki kariyer adımları planlamasının o dönemlerde yapılması Eczacıbaşı topluluğunun örnek alınmasını sağlamıştır.

“Oysa özel sektörde önce ne kadar insan gücüne gereksinme olduğu saptanıyor, sonra kariyer planlaması yapılıyor; her birey insan kapasitesine ulaşıyor, Nejat Eczacıbaşı farklılığı böylece, tüm Türkiye özel sektörüne örnek oluyordu.”²⁵⁴

Ülker, insan kaynakları departmanında bilgisayarlı sistemlere geçişi ile 1974'te fabrikada makineler de bilgisayarlı hale getirmiştir. Ancak bu bilgisayarlı makinelerin işgörene öğretilmesi gerekmektedir. İnsan kaynakları tarafından planlanan eğitimler doğrultusunda işgörene eğitimler verilir. Faruk Berksan'ın anlatımıyla eğitim, iş başı eğitim yöntemiyle verilmiştir:

²⁵³ Ertuğ, a.g.e., s. 153.

²⁵⁴ Ertuğ, a.g.e., s. 153.

“Hatırladığım kadarıyla, 1974 veya 1975’te bilgisayar makinelerini aldık. Bu makineler üzerinde, personel eğitimleri başlattık. Eğitimler tamamlandı, uygulama başladı, ürünler üzerine barkodlar basıldı ve sistem bizi çok rahatlatdı.”²⁵⁵

Taranan metinler ve incelenen medya materyallerinde Sabancı Holding’in bünyesinde bulunan Sabancı Topluluğu’da bir eğitim programının olduğunu ve Sabancı’nın Hayat Hikayem adlı eserinde buna yer verdiği görülmektedir:

“Eğitim ve insan yetiştirme işine Sabancı Topluluğu içinde de önem verdik. Sabancı Topluluğu için “Talent Pool” adı altında bir “fidanlık” kurduk. Bu fidanlıkta gençleri yetiştiriyoruz. Her biri iyi eğitim görmüş gençler iki yıl boyunca yönetici adayı olarak yetişiyor. Bu fidanlıkta yetişen gençler değişik Sabancı kuruluşlarında yönetici olarak dümenin başına geçiyorlar”²⁵⁶

Sabancı Topluluğu yapılan bu çalışma ile insan kaynakları olarak kendi değerlerini benimsetmeyi amaçlamaktadır. Sabancı kültürü oluşmuş işgöreni Sabancı Topluluğun ait bir kuruluşta istihdam ederek kurum kültürünün devam etmesine ve bu kültürün tüm Sabancı Topluluğunda yaşatılmasını sağlamıştır.

Sabancı insan kaynaklarına verilecek önemin Sabancı Topluluğu için ne kadar önemli olduğunun farkında olarak hareket etmiştir. Bu bağlamda, tekstilin kalbi İstanbul’da bir ofis açar ve burada piyasayı tanımaya çalışır. Ancak, siz her ne kadar üretim yapsanız da pazarda hâkim olan pazarlamacı firmalar vardır. Bu yüzden Sabancı bir işgöreni transfer eder. Ancak o yıllarca örneğine pek rastlanmayan şekilde Sabancı transfer ettiği işgörenine ek imkânlar sunar. Günümüze yurt dışından gelen veya yurt dışına giden yöneticiler için yapılan çalışmaları Sabancı şu şekilde

²⁵⁵ Turgut, a.g.e., s. 362.

²⁵⁶ Sabancı, a.g.e. s. 20.

anlatmaktadır. İstanbul'da yaşayan bir Musevi olan Nesim Kasado'yu fabrikanın olduğu Adana'ya götürmek kolay olmayacaktır.

“İstanbul'un yaşam koşullarına alışmış bir Musevi'yi Adana'ya götürmek kolay değildi. Parayı düşünmüyor, “Parayla her şey olmaz, muhitim ne olacak, kızlar Adana'da nasıl koca bulacak?” diye endişeleniyordu. Adana'daki Musevi dostlarımızdan söz ettim. Eşi ve çocuklarıyla Adana'ya davet ettim. Orada Amado kardeşlerle, Salamon Bezyaz'la tanıştırdım. O zamanın ölçülerine göre modern bir bina olan Bossa Apartmanı'nda çok lüks bir daire döşettim.”²⁵⁷

Sabancı'nın bu tarihlerde yukarıda bahsedilen insan kaynakları faaliyeti işe alıştırmaya yönelik bir örnektir. Musevi bir vatandaş olan Kasado'nun ailesi için sosyal çevre alıştırmaya çalışması yapılmış, bu transferin gönül rahatlığı ile gerçekleşebilmesi için aile fertlerinin de sosyal çevresi düşünülmüştür.

Koç, eğitim konusuna çok önem vermiş, hatta Türkiye'deki en büyük eğitim organizasyonunun da kurulmasını sağlamıştır. Dışarıda verilen eğitim gibi, Koç Grubunda insan kaynakları faaliyeti olarak eğitim çok önemsemiştir. Koç, işgören yetiştirmenin önemini ticari hayatının ilk dönemlerinde sermaye ile eşit görürken, sonraları işgören yetiştirmenin sermayeden daha önemli olduğunu şöyle dile getirmiştir:

“Sermaye ne kadar önemliyse, eleman yetiştirmek de o kadar önemlidir. Eskiden önem bakımından sermaye ve eleman oranlarını yarı yarıya kabul ederdim. Bugün, sermayenin önemini %40, elemanın önemini %60 olarak düşünüyorum.”²⁵⁸

3.5.3. Girişimcilerin İşgöreni Değerlendirme ve Ödüllendirme Uygulamaları

Balcı'nın ilk dönem girişimcilik serüvenin, şirket politikası olarak yürürlüğe koyduğu bir ödüllendirme incelemelerde bulunamamıştır. Ancak Balcı, fabrikadaki

²⁵⁷ Sabancı, a.g.e., s. 176.

²⁵⁸ Koç, a.g.e, s. 173

herkesten haberdardır, haber sağlayıcısı ise çaycısı Fahri Akkuş'tur. Fahri Akkuş'un aktarımıyla:

“Ustalardan Kürt Ali lakaplı Ali Yıldız bir gün sohbet ederken, “Bir arsa alacağım. Beş milyon var, beş milyon eksik. Para yetiştiriyor.” dedi. Durumu Hacı Baba'ya anlattım. Hep birlikte arsaya bakmaya gittik. Kürt Ali, “Arsaya iki oda yaptıracağım,” dedi. Hacı baba, “İki oda olmaz, dört oda olacak.” dedi ve Kürt Ali'ye dört odalı bir ev yaptırdı.”²⁵⁹

Balcı, işletme tarafından yapılan periyodik bir ödüllendirmeden ziyade, daha çok kendisinin haberdar olduğu durumlarda işgöreni ödüllendirmekten geri durmamış, insan kaynaklarının ödüllendirme fonksiyonunu yerine getirmiş bir girişimci olmuştur.

Genel anlamda bir ödüllendirmeden bahsetmek ise şu satırlara göre mümkün olabilmektedir:

“Hacı Baba maddi ve manevi herkese destek oldu. 450 çalışandan 450'sine de yardım etti. Düğünü olsun, cenazesi olsun, tüm çalışanların her türlü masraflarına yardım ederdi.”²⁶⁰

Arat'ın ifadelerinde profesyonel olarak bir insan kaynakları ödüllendirmesinin yapılmamış olduğu ancak, işgörenin ihtiyacına yönelik olarak ödüllendirme politikasının uygulandığı görülmektedir.

Balcı, ücret yönetimi konusunda çok ilginç bir yola başvurmuştur:

²⁵⁹ Arat, a.g.e., s. 105.

²⁶⁰ Arat, a.g.e., s. 108.

“Hasan Bey, bir maaş toplantısında, “Kim maaşının ne kadar olmasını istiyorsa kâğıda yazıp bana versin.” dedi. Sonra kâğıdı alıp baktıktan sonra, “Herkese yeni maaşları hayırlı olsun,” deyip bitirdi.”²⁶¹

Bu ifadeler Balcı'nın işe aldığı işgörene ne kadar güvendiğini göstermektedir. Balcı, işletmenin performansını işgören oluşturur, dolayısıyla işgören de elde edilen gelirden hak sabidir görüşüyle hareket ederek, personelin maaşını kendisinin yazmasında bir maruzat görmemektedir. Bu uygulama başka işverenlerde var mıdır bilinmez, lakin böyle bir uygulama ile işgörenin ilerleyen dönemlerde ücretinden şikâyet etme durumu da ortadan kalkmış olmaktadır.

Çok samimi arkadaşı olan Celan Ertuğ'un kaleme aldığı “Sivil Toplum Lideri” kitabında, Eczacıbaşı'nın işgörene karşı verilmesi gereken sosyal hakları verdiği görülmektedir:

“... fabrikanın bulunduğu geniş arazide uygarca konuşlanan Eczacıbaşı sosyal tesisleri idi. Şirin kuş yuvası gibi tek tek evler, spor alanları... Yani Nejat, işçilere en güzel olanakları sunuyordu.”²⁶²

Eczacıbaşı topluluğu altında üretilen değerlerin farkındadır. Bu konuda yurt dışında gördükleri örnekleri ile Türkiye'de kendi organizasyonlarında uygulamıştır. Eczacıbaşı'nın eğitime ne denli önem verdiği, insan kaynaklarının kendi organizasyonlarına dâhil olmadan, Türkiye için değer üretme derdinde olduğu anlaşılmaktadır. Ertuğ, Eczacıbaşı Topluluğu için:

²⁶¹ Arat, a.g.e., s. 118.

²⁶² Ertuğ, a.g.e., s. 70.

“Nejat Eczacıbaşı'nın insan faktörüne verdiği önem son derece yararlı toplumsal atılımı gündeme getiriyor, Türkiye insanını kaliteli üretime, insan emeğinin değerlendirilmesine özendiriyordu.”²⁶³

Sabancı Topluluğu insan kaynakları anlamında işgöreni ödüllendirmede ilklere imza atmıştır. Sabancı ödüllendirme uygulamalarına kendi kitabında sıkça yer vermiştir. Bu satırlardan Sabancı'nın insan kaynaklarına verdiği önemi anlamaktayız.

“Sabancı Topluluğu yaklaşık 30 bin kişiye iş ve aş imkânı sağlıyor. Çalışanların mutluluğu için Sabancı Topluluğu işyeri eğitime, sağlık koşullarına, sosyal yardımlara önem veriyor. Bugüne kadar yapı kooperatifleriyle yaklaşık 1000 çalışanımızın konut sahibi olmasına yardım ettik.”²⁶⁴

Koç, insan kaynakları yönetiminde işgören seçimine verdiği önemi, seçtiği personelin kaliteli olmasına dikkat eder ve verilecek ücretinde o boyutta önemli olduğunu belirtir.

“En ufak tezgahardan, en büyük müdüre kadar vereceğiniz aylık ücret, prim, ikramiye, kısaca o elemanın eline geçecek para, rakip firmaların verdikleri paradan daha yüksek olmalıdır. Yeni alınan elemanlar; eşli personelin durumlarına, kazançlarına, firmanın personeline nasıl davrandığına çok dikkat ederler. İyi tanınan firmaların iyi eleman seçmesi daha kolaydır.”²⁶⁵

²⁶³ Ertuğ, a.g.e, s.152.

²⁶⁴ Sabancı, a.g.e., s. 22.

²⁶⁵ Koç, a.g.e., s. 174.

Kalifiye elemen seçimine dikkat eden Koç, insan kaynakları yönetiminde özendirici sistemler içerisinde primli ücret sistemini uygulayarak yeni kurulmuş Koç Grubu için işgörenin motive edilmesini sağlamıştır. Tüm bu profesyonel prensiplerin sonucunda Türkiye'nin en başarılı Koç Grubu ortaya çıkmıştır.

3.5.4. Girişimcilerin İlk Dönemde İnsan Kaynakları Yönetiminde Sendikal İlişkilere Bakışı

Girişimcilerin sendikal ilişkileri incelenirken göze en çok çarpan noktanın siyasi anlamda sıkıntılı dönemler olmasıdır. Sendikal hareketler ile siyasete yön vermeye çalışılmış ve işveren için ciddi anlamda olumsuz sonuçlar doğuran hareketler meydana gelmiştir.

Ülkenin siyasi anlamda çok karışık olduğu siyaseten bir belirsizliğin olduğu dönemlerdir. Siyasi belirsizlik ekonomiyi olumsuz etkilemektedir. Tüm bunların yanında sendikal hareketlerin olumsuz tutumları işverene hem maddi hem de manevi olarak zarar vermektedir.

Balcı, sendikal hareketlerin yoğun şekilde yaşandığı 1970'li yıllarda yönetimi profesyonelleştirmesi ile sendikal hareketlerden az zararlı çıkmıştır. Bunu da Melih Arat kitabında şöyle ifade etmektedir:

“1970’li yılların ortalarından itibaren sendikal işçi hareketleri de artmıştı. Marteks’te Milliyetçi İşçi Sendikası-Misk, Bossa’da Devrimci İşçi Sendikası-Disk vardı. Sendikalar işçi alımına kadar herşeye karışıyorlardı. ... Markes’te sendikal hareketlere karşı genel müdür pozisyonundaki Abdullah Çinkay aracı oluyor, ortaklar fabrikaya gelmiyordu; bunun üzerine Abdullah Çinkay, “Bakın, patronlar gelmiyor, fabrikayı biz idare ediyoruz.” diyordu.²⁶⁶

Bu yönetim şeklini sağlayarak Balcı profesyonel olarak yönetimi Abdullah Bey’e bırakmış, patronların olmayışıyla işverenle işgören hiçbir zaman karşı karşıya gelmemiştir.

²⁶⁶ Arat, a.g.e., s. 56.

Sendikal olaylar, Ülker'in başını ağrıtan önemli problemlerden birisidir. Çalışma şartlarının gayet iyi olduğu, ailelerin kızlarına sahip çıkılması için güvenilir bir ortam sağlayan Ülker fabrikası, sendikal hareketliliğin yoğun olarak yaşandığı bir yer olmuştur. Selçuk Berksan'ın ifadesi ile 1974 sendika olayları "...sendika ağalığı hüküm sürüyordu. Tabi bunun, siyasi tarafı da vardı. Sendikalar arası rekabet de gündemdeydi." Ülker, sendika taleplerinin karşılanabilecek bir durumda olmadığını anlayınca 20 Eylül günü polis zoru ile Ülker fabrikasından işgörenleri dışarı çıkarmıştır. Faruk Berksan o günleri şöyle anlatmaktadır:

"20 Eylül günü, çok kritik ve gergin bir on iki saat yaşadık. Amcam, sendikalara hiç taviz vermedi. Pazarlık da yapmadı.... Bir gün boyunca, gece yarısına kadar dışarı çıkmadık. Tabi bunlar, bir günde olmadı. Aylarca süren gerginlikler sonunda bu günlere gelindi. ... Düşünebiliyor musunuz, daha önceden "kurulmuş" olan kız işçiler, bir anda sahaya çıkıp, "Ne çalışıyorsunuz, siz erkek değil misiniz!" diye bağırıyorlardı. Kız işçilerin bu sözleri erkek işçiler üzerinde büyük baskı oluşturuyor, herkes bir anda işi bırakıyordu. 1974'te yaşanan bu olaydan sonra, Sabri Bey bir daha bayan işçi almadı. Ama mevcut bayan işçileri de işten çıkarmadı."²⁶⁷

Ankara'dan gelen kararlar, Vali Bey ile Babıali'de yapılan toplantılardan sonuç çıkmıyordu. Ülker'in aklında hep bayram sonrası alınabilecek bir grev kararının üretimi aksatmasıydı. 1979 yılı ramazan bayramı bütün işgörelere ayırt etmeksizin bayram paketleri gönderildi. Ancak Ülker, çok güvenilir 47 işgören ile birlikte Ankara'daki fabrikaya taşınmak üzere 70 tıra 5 günde yükleme yapmış ve Topkapı fabrikası Ankara'ya taşınmıştır. O stresli günleri Faruk Berksan şöyle anlatmaktadır.

"27 Ağustos 1979 Pazartesi günü sabaha karşı makinelerin Ankara'ya sevk işi tamamlanmıştı. Makineler Ankara'ya intikal ettikten sonra, İstanbul ekibi montaja geldi. İstanbul'da beş günde yüklenen tırların üzerindeki makineleri, Ankara'da

²⁶⁷ Turgut, a.g.e., s.371.

kademeli olarak üç ayda boşaltabildik. Onlar 30-40 kişiyle yüklemişler. Biz ise, bu iş için yüzlerce kişi çalıştırdık.”²⁶⁸

Makinelerin Ankara’ya sevki sırasında Ülker lokavt kararı aldı ve bunu bayram sonrası fabrikaya gelecek işgörenlerin görebilmesi adına fabrikanın kapısına astı.

“Kanuni lokavt hakkımızı kullanıyoruz. İşçilerimizin, doğmuş bulunan haklarıyla ilgili ödemeleri en kısa zamanda yapacağız.”²⁶⁹

Bu üzücü olayda Ülker, uyuşmazlık lokavt kararı almıştır.

“Uyuşmazlık saptandıktan sonra işçi sendikası tarafından alınan grev kararına karşı işveren de savunma amacıyla lokavt kararı alabilir. Diğer bir deyişle, uyuşmazlık saptandıktan sonra işveren tarafı lokavt kararı alamaz, önce işçi sendikasının grev kararı alması gerekir.”²⁷⁰

Bir organizasyonun lokavt kararı alabilmesi için önce sendikanın grev kararı alması gerekmektedir. Taranan metinlerde böyle bir bilgiye ulaşılamamıştır. Taranan metinlerde ulaşılamaması grev olmadığı anlamı taşımaz, lakin sendika grev kararı almadan Ülker’in lokavt kararı alması durumunda karar geçersiz olmalıdır.

²⁶⁸ Turgut, a.g.e., s.384

²⁶⁹ Turgut, a.g.e., s.386

²⁷⁰ Zeki Adal, İnsan Kaynakları Yönetiminin Hukuki Boyutları, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 6. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 2013. s. 614.

Metnin ilerleyen bölümlerinde alınan lokavt kararı ile ilgili şu ifadelere yer verilmiştir:

“24 Ağustos 1979’da fabrikanın kapatılması mecburiyetiyle karşı karşıya kalınmıştır. Ülker’in almış olduğu bu karar; bir lokavt değildir. Çünkü lokavt, ilgili yasalara göre bir haktır. Ülker’de ise o tarihte grev yoktu, çalışan fabrika vardı. Fakat işçilerin giriştikleri eylemler nedeniyle, fabrika randımanlı çalışmıyordu.”²⁷¹

Taranan metinlerde ve incelenen görsel materyallerde Sabancı Topluluğu ve Koç Grubu’nun sendikal ilişkilerine ait herhangi bir veriye ulaşılamamıştır. Çalışmada bu tip verilere ulaşılamaması, girişimcilerin hayatlarında böyle bir tecrübe edinmedikleri anlamı taşımamaktadır.

²⁷¹ Turgut, a.g.e. s. 431.

SONUÇ

Girişimcilik üzerine çalışmalar son yıllarda ciddi oranda artarak devam etmektedir. Çalışmaların çoğu girişimciliği tanımlayan ve girişimcilerin sahip olması beklenen niteliklerin neler olduğu üzerinedir. Diğer çalışmalar ise bireyi girişimci yapan unsurların neler oldukları üzerine araştırmalar olmuştur. Yapılan çalışmalarda görülmektedir ki bireyi girişimci olmasına iten sebeplerin net bir nedeni yoktur. Çevresel faktörler mi girişimcilik üzerinde etkili yoksa bireysel çıkarların sonucunda çok kazanma hırsından mı bireyler girişimci olur konuları literatüre dâhil edilmiştir.

Çalışma girişimcilik ve insan kaynakları bağlamında ele alınmıştır. İçerik analizi ile nitel bir çalışma yapılmıştır. Bu bağlamda girişimcilerin hayat hikâyeleri kaynak teşkil etmiş ve incelemiştir. Girişimlerinin ilk dönemlerinde insan kaynaklarına bakış açılarının insan kaynakları fonksiyonları üzerinden değerlendirilmiştir. Yapılan çalışmada girişimcilerin hayat hikâyeleri çalışmanın kaynağını oluşturduğu için tarihi gerçeklikten uzaklaşmadan, o dönemlerdeki şartlar göz önünde bulundurulmuştur.

Çalışma içerik analizi yöntemiyle girişimcilerin hayat hikâyelerinden faydalanılarak insan kaynakları fonksiyonlarının uygulanma süreçlerinden oluşmaktadır. Dönemi göz önüne alırsak insan kaynakları biliminin günümüz şartları kadar gelişmediğini düşünülünce girişimcilerin insana yapılan yatırımın farkında oldukları görülmektedir.

Otobiyografilerde yer alan ifadelerden anlaşıldığı üzere bir program dâhilinde olmasa da işgören seçiminde uygulanan metodlar günümüzde kurumsal olarak yeni kullanılmaya başlanmıştır. Tarihi dönem göz önüne alındığı zaman yapılması talep edilen psikolojik testler, bilimsel çalışmalara dayanılması istenilen insan kaynakları yönetimi süreçleri girişimcilerin insan kaynaklarına verdikleri önemi çalışmada yer verilmiştir.

O dönemde örneklemin genelinde görülen insanî ilişkilerin ön planda olması, işgören seçiminde daha çok tavsiye niteliğinde bir işgören seçimi yapıldığını göstermektedir. Dönemi göz ardı etmeden bakıldığı zaman teknolojinin günümüzdeki kadar yaygın olmaması, basın yayın kuruluşlarının yaygınlaşmaması sebeplerinden ötürü dış

kaynaklardan aday sağlama yoluyla işgören temini yolu tercih edilmiştir. Diğer bir yandan az sayıda adaya ulaşılsa da tavsiye ile işgören seçimi kullanıldığı görülmektedir.

İnsanî boyutta bir insan kaynakları yönetimi yapılan bir dönemde girişimcilerin kendi tarzlarında yaptıkları ödüllendirmeler, işgören temini, personel seçiminde izledikleri stratejiler, iş başı eğitimleri, ücretlendirme sistemleri ve sendikal ilişkiler girişimlerin ilk insan kaynakları yönetimini oluşturmuştur. Son tahlilde, incelenen materyallerde girişimcilerin ilk dönemlerinde insan kaynakları faaliyetleri personel işleri olarak işlev görmüş, bordrolama, puantaj, personel giriş çıkış ve izin işleri gibi personelin kâğıt üzerinde ihtiyaçlarına karşılık gelen bürokratik süreç yönetilmiştir. Tüm bu faaliyetlerin dışında kalan stratejik insan kaynakları yönetimi olarak tanımlanan, bir işgörenin tüm ihtiyaçlarının bir program dâhilinde yönetimi söz konusu olmamıştır.

Ancak, ilk dönem personel işleri olarak çalışan departman sonraki dönemlerde görülmektedir ki profesyonel anlamda stratejik insan kaynakları yönetimi yapan Türkiye'nin ilk kuruluşları olmuştur.

Nitel araştırmada içerik analizi yöntemiyle oluşturulan çalışma girişimcilerin hayat hikâyelerinden elde edilen bilgiler ışığında hareket edilmiştir. Ancak, girişimcilere ait dokümanlarda insan kaynakları yönetimi anlamında yer verilmeyen boyutları bulunmaktadır. Nitel çalışmanın sınırlılığını oluşturmaktadır.

KAYNAKÇA

- Akal, Zuhâl: **Özendirici Ücret Sistemleri**, MPM Yayın, Ankara, 1980.
- Akdemir, Ali: **Girişimcilik Kültürü (Para İle Mutluluk Olur Mu?)**, Kütahya, 1996.
- Akdemir, Ali: **İşletmeciliğin Temel Bilgileri**, Ekin Yayınevi, Bursa, 2009.
- Akdeniz, Yeşim: İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçme ve Yerleştirme: Sigorta Sektöründe Alan Çalışması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2010.
- Akgeyik, Tekin, Uğur Dolgun, v.d: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ekin Yayın Dağıtım, Bursa, 2012.
- Aldemir, Ceyhan, Alpay Ataol, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Barış Yay, İzmir, 2001.
- Arat, Melih: **İşadamı Fabrikası Hasan Balcı**, Varlık Yayınları, İstanbul, 2011.
- Arasti, Zahra, Hadi Zarei, v.d Identifying the Evaluative Indicators of Regulatory, **Public Organization Review**, 2015, s. 453-474.
- Argon, Türkan: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Basımevi, Ankara, 2004.
- Arıkan, Semra: **Girişimcilik - Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Sorunlar**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2002.

- Arıkan, Semra: Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları, Ankara, 1997.
- Arslan, Kahraman: Ünviersiteli Gençlerde Mesleki Tercihler ve Girişimcilik Eğilimleri, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 2002, 1-11.
- Aytaç, Ömer: Girişimcilik: Sosya-Kültürel Bir Perspektif, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2006, 139-160.
- Barutçugil, İsmet: **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004.
- Başar, Emine, Hasan Altın: **Meslek Yüksekokulları İçin Girişimcilik**, Nobel Yayınları, Ankara, 2010.
- Bayraktaroğlu, Serkan: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya Yayınevi, Sakarya, 2003.
- Benligiray, Serap: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, Ocak 2013.
- Berzek, Nail: **İşgörenlerin Çalışmaya Güdülendirilmelerinde İşletmeler Açısından En Uygun Parasal Özendirme Planlarının Seçimi ve Bir Araştırma**, Marmara Üniversitesi, Yayın No: 408, İstanbul, 1984.
- Bingöl, Dursun: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2013.
- Bingöl, Dursun: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2003.

- Bird, Barbara J: Demographic Approaches to Entrepreneurship: The Role of Experience and Background, **Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth**, 1993: 11-48.
- Bozkurt, Özlem Çetinkaya: **Dünyada ve Türkiye'de Girişimcilik Eğitimi : Başarılı Girişimciler ve Öğretim Üyelerinden Öneriler**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2011.
- Börü, Deniz: **Girişimcilik Eğilimi, Marmara Üniversitesi İşletme Bölümü Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma**, Marmara Üniversitesi Yayın No: 733, İstanbul, 2006.
- Bridge, Simon, Ken O'Neill: **Understanding Enterprise, Entrepreneurship and Small Business**, Macmillan Press, London, 1998.
- Cabar, Hasan: Türkiye'de Girişimcilik Kültürünün Oluşmasında Ekili Faktörler ve Denizli Örneği, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2006.
- Can, Halil, Şahin Kavuncubaşı: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Siyasal Kitabevi Yay., Ankara, 2005.
- Can, Halil, Şahin Kavuncubaşı: **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2009.
- Cüceloğlu, Doğan: **İyi Düşün Doğru Karar Ver**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2002.
- Çetindamar, Dilek: **Türkiye'de Girişimcilik**, TÜSİAD, İstanbul, 2002.

- Doğan, Altan: Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Yöneticilerin İnsan Kaynakları Bölümünde Duydukları Memnuniyetleri Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi Yönelik Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2010.
- Doğan, Altan, Emrah Önder: İnsan Kaynakları Temin ve Seçiminde Çok Kriterli Karar Verme Tekniklerinin Kullanılması ve Bir Uygulama, **Journal of Yaşar University**, 2014: 5796-5819.
- Döm, Serpil: **Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2012.
- Duygulu, Ethem: Algılanan Kurumsal Görünüm, Proaktif Kişilik Özelliği ve İş Kurma (Girişimcilik) Tutumu: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öğrencileri Üzerine Bir İnceleme, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2008: 95-102.
- Dündar, Can: **Özel Arşivinden Belgeler ve Anılarıyla Vehbi Koç**, Doğan Kitap, İstanbul, 2006.
- Eczacıbaşı, Nejat Ferit: **Kuşaktan Kuşağa**, Dr. Nejat Ferit Eczacıbaşı Vakfı Yayınları, İstanbul, 1982.
- Erbatu, Göknil: Kültürel Boyutları İçerisinde Girişimcilik Eğilimi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2008.
- Ercan, Seda: Türkiye’de Sosyal Girişimcilik ve Yarattığı Etkilerin Değerlendirilmesi, 2016.

- Ercil, Yavuz: **Örgüt İçi Girişimcilik, Kara Harp Okulu Dergisi**, 1995.
- Erdoğmuş, Nihat: **Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama**, Nobel Yayınları, Ankara, 2003.
- Erdoğmuş, Nihat: **Otobiyografilerin Analizi Yoluyla Girişimci İşadamlarının Kariyer Gelişimi Hakkında Bir İnceleme**, 11. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Nevşehir, 2000.
- Erdoğmuş, Nihat: www.kigem.com/girisimci-isadamlarinin-kariyer-gelisimi.html, (erişildi: Ağustos 18, 2017).
- Erdut, Tijen: **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstriyel İlişkilerde Değişim**, Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF, İzmir, 2002.
- Eren, Erol: **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yay., İstanbul, 2004.
- Erkan, İsmail: **Pazarlama Zekâsı ve Girişimcilik**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2012.
- Eyüboğlu, Dilek: **Girişimciliğin Geliştirilmesi**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara, 2003.
- Eyüboğlu, Dilek: **Girişimcilik Eğitimi**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara, 2007.
- Fındıkçı, İlhami: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Basım Yay. Dağ., Bursa, 2000.
- Gerber, Michael E: **Girişimcilik Tutkusu**, Çeviri: Tayfur Keskin, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2002.

- Gökalp, İsmet Emre: Türkiye’de Kadın Girişimciler Ve Kadın Yöneticiler, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2008.
- Gözek, Sadık: Girişimci Adayının Özellikleri, Girişimcilik Eğilimleri ve Girişimci Adaylarına Sağlanan Destekler, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2006.
- Güner, M. Fatih, M. Ü. Memiş: Kurumsal Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Gelişim Süreci 1850’lerden 2000’lere Bir inceleme, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2007, 299-310.
- Gürol, Mehmet Ali: **Küresel Arena’da Girişimci ve Girişimcilik**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2006.
- Gürüz, Demet, Gaye. Yayıncı: **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, MediaCat Yay., İstanbul, 2009.
- Güvenç, Bozkurt: **İnsan ve Kültür**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1984.
- Hisrich, Robert, Michael Peters: **Entrepreneurship: Starting, Developing And Managing A New Enterprise**, Irwin Inc., 1995.
- İraz, Rıfat: **Girişimcilik ve KOBİ’ler**, Çizgi Kitabevi, Konya, 2005.
- İraz, Rıfat: **Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve KOBİ’ler**, Çizgi Yayınları, Konya, 2010.

- İrmiş, Ayşe, İbrahim Durak: **Girişimcilik Kültürü Anadolu Girişimciliğinden Örnekler**, Ekin Yayınevi, Bursa, 2010.
- Kapız, Serap Özen, İş-Aile Yaşamı Dengesi ve Dengeye Yönelik Yeni Bir Yaklaşım: Sınır Teorisi, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C:4, Sayı:3, 2002.
- Kapu, Hüsnü: Orta ve Güneydoğu Anadolu'da yaşayan girişimci/yöneticilerin yaşamı ve girişimcilik değerleri, Yayımlanmamış Doktora Tezi, 2001.
- Kara, Mehmet: Sosyal ve Kültürel Yapının Girişimcilik Üzerine Etkileri ve Türk Toplumundan Örnekler, **Journal of Azerbaijani Studies**, 2009, 465-485.
- Kılıç, Mustafa, Barış Bilginoğlu: İhracatçı Türk Firmalarında Personel Sağlama ve Seçme Yöntemleri ve İnovasyon Performans İlişkisi: Orta Anadolu İhracatçı Birlikleri Örneği, **Sosyoekonomi**, Temmuz–Aralık, 2010-2, 215-241.
- Kim, Sang H.: **Kendinizi ve Başkalarını Motive Etmenin 1001 Yolu**, Timaş Yayınları, İstanbul, 1998.
- Koç, Vehbi: Röportaj yapan: Uğur Dündar, Vehbi Koç ile Sakıp Sabancı'nın, Eskişehir ve Konya'ya Yaptığı Yolculuk Anısı, 1985.
- Koç, Vehbi: **Hayat Hikâyem**, İstanbul, 1983.

- Kuzu, Leman: Üretim İşletmelerinde İnsan Kaynakları ve Çalışan Personelin Motivasyonu Üzerine Bir Alan Çalışması, İstanbul, 2015.
- Küçük, Ferit: Esneklik ve İnsan Kaynakları, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 2004.
- Marangoz, Mehmet: **Girişimcilik**, Beta Yayınevi, İstanbul, 2012.
- Mercin, Levent: İKY'nin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliliği ve Geliştirme Etkinliği, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 2005, 128-144.
- Müfreze, Derya: İnsan Kaynakları Yönetiminin Performans Yönetimine Etkisi, Mersin İlinde İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2009.
- Müftüoğlu, Tamer: **Girişimcilik**, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yay, Eskişehir, 2001.
- Naktiyok, Atılhan: **İç Girişimcilik**, Beta Basım, İstanbul, 2004.
- Öktem, Mustafa Kemal: Girişimci Örgütsel Kültür ve Çalışanların İç Girişimcilik Düzeyi: Uygulamalı Bir Araştırma, **Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi**, 2003, 169-188.
- Özal, Perçin Harun: Türkiye'de Girişimcilik Teşvikleri ve Yeterliliği Ankara'da Bir Araştırma, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2009.
- Özdemir, Cüneyt: Eczacıbaşı Belgeseli: İlaçtan Sanata Uzanan Hikaye, Eczacıbaşı Belgeseli: İlaçtan Sanata

Uzanan Hikaye,

<https://www.youtube.com/watch?v=RjKb8jpDKu4>, 5 Aralık 2013.

Polat, Dilek Dönmez:

Girişimcilik Motivasyonu ve İşletme Yenilikçiliği Arasındaki İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Turizm İşletmelerinde Bir Araştırma, **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, 2011, 227-254.

Sabancı, Sakıp:

...Bıraktığım Yerden Hayatım, Doğan Kitap, İstanbul, 2004.

Sabancı, Sakıp:

Herşeyin Başı Sağlık, Doğan Kitap, İstanbul 2004.

Sabuncuoğlu, Zeyyat:

İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Basım, İstanbul, 2013.

Sabuncuoğlu, Zeyyat:

İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000.

Sabuncuoğlu, Zeyyat:

İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulama Örnekleriyle, Furkan Ofset, Bursa, 2009.

Sadullah, Ömer, Cavide Uyargil:

İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2013.

Sadykova, Guzel:

Sanal Organizasyonlarda İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulama ve Sorunları, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2008.

Schaver, Kelly, Linda SCOTT:

Person, Process, Choice: The Psychology of New Venture Creation, **Entrepreneurship Theory and Practise**, 1991: 23-45.

- Shaker, Zahra: Governance, ownership, and corporate entrepreneurship: The moderating impact of industry technological opportunities, **Academy of Management**, 1996: 1713-1735.
- Shane, Scott: Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunitirs, **Organization Science**, 2000: 448-469.
- Şenkal, Abulkadir: **Sendikasız Endüstri İlişkileri (Genel Olarak Dünya’da ve Türkiye’de)**, Kamu İş Yayını, Ankara, 1999.
- Şimşek, Osman: **Zihniyet Açısından Türk Girişimciliğinin Sosyolojisi**, Otorite Yayınları, Ankara, 2008.
- Tahiroğlu, Figen: **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2003.
- Top, Seyf: **Girişimcilik Keşif Süreci**, Beta Yayınevi, İstanbul 2006.
- Tortop, Nuri: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Basımevi, Ankara, 2010.
- Tunçer, Polat: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ekin Yayın Dağıtım, Bursa, 2011.
- Turgut, Hulûsi: **Sabri Ülker'in Hayat Hikayesi Akşama Babacığım Unutma Ülker Getir**, Doğan Kitap, İstanbul, 2014.
- Tüzüner, Lale: **İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetlerinde Ölçme ve Değerlendirme**, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2011.

- Uygun, Ramazan: Türkiye'de Girişimcilik Kültürünü Yönlendiren Öncü Girişimciler ve İbrahim Bodur Modeli, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2006.
- Ünsalan, Erdal, Bülent Şimşeker: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2010.
- Watanabe, Susumu: Subcontracting, Industrialisation and Employment Creation, **International Labour Review**, 1984: 51-76.
- Yalçın, Selçuk: **Personel Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul, 1994.
- Yeniçeri, Özcan, Mehmet İnce **Bilgi Yönetim Stratejileri ve Girişimcilik**, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul, 2005.
- Yıldırım, Ali, Hasan Şimşek **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2000.
- Yıldız, Gültekin: **İşletmeler İşgören Yönetimi**, İTÜ Sakarya Mühendislik Fakültesi Ders Kitabı Dizisi, Sakarya, 1989.
- Yüksel, Öznur: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi Yay., Ankara, 2007.
- Yüksel, Öznur: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 1997.
- Avrupa'da Girişimcilik Yeşil Kitap, **Enterprise Publications**, 2002.
- Girişimciliğin Uygulanması, **Uluslararası Çalışma Örgütü Dünya İstihdam Raporu**, Maya Matbaacılık, Ankara, 1998-99.

Sabancı Holding Kurumsal,
<https://www.sabanci.com/tr/sabanciya-bakis/sabanci-holding> (erişildi: 2017).

The Rise Of The Social Entrepreneur. Londra:
Demos, 1997.

Vehbi Koç Belgeseli, Hazırlayan TRT, 1996.

