



KOBİ'ler İnsan Kaynakları Yönetiminin Neresinde? Eskişehir KOBİ'lerinde Bir Uygulama

Gürkan HAŞİT

Doç. Dr., Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi İ.İ.B.F İşletme Bölümü
gurkan.hasit@bilecik.edu.tr

Öz

KOBİ'ler yeni ekonomik düzen içerisinde Dünya'da ve ülkemizde toplam işletmelerin büyük bir bölümünü oluşturmaktadır. Ülke ekonomileri açısından bu kadar önem arz eden KOBİ'ler, yaşamlarını sürekli kılabilmek için her alanda rekabet edebilmeyi öğrenmek zorundadır. KOBİ'lerin rekabet koşullarına uyum sağlamada sahip oldukları en önemli faktör çalıştırdıkları insan sermayesi ve bu sermayenin etkin bir şekilde yönetilmesidir. Bu durum KOBİ'lerde insan kaynakları yönetiminin önemini artırmış ve bu araştırmanın yapılmasında temel güdüleyici faktör olmuştur. Araştırma Eskişehir ilinde faaliyet gösteren KOBİ'ler üzerinde anket yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Araştırma verileri SPSS programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma, tanımlayıcı ve nicel bir araştırma şeklindedir. Araştırmayla Eskişehir ilinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin insan kaynakları yönetimiyle ilgili yaptıkları çalışmaların düzeyi ve özellikleri tespit edilerek açıklanmıştır. Araştırma sonucunda KOBİ'lerin insan kaynakları yönetimiyle ilgili yaptıkları çalışmalarda ve konuya bakış açılarında önemli eksiklikleri bulunduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Eskişehir, KOBİ'ler, İnsan Kaynakları Yönetimi, KOBİ'lerde İnsan Kaynakları Yönetimi, Nicel.

Where are SMEs in Human Resource Management of? An Application on SMEs in Eskisehir

Abstract

In the world and our country, SMEs constitute a major part of total business in the new economic order. SMEs having great importance in terms of countries' economies have to learn competing in all areas to be able to sustain their lives. The most important factors that SMEs have so as to adapt to competitive conditions are human capital and management of this capital effectively. This case has increased the importance of human resource management in SMEs and has been the main motivating factor in being made this research. Research was conducted by using survey method Eskisehir on SMEs operating in the province. Research data was analyzed by using SPSS program. Research is in the form of descriptive and quantitative search. With this research, the levels and properties of works that SMEs performing in Eskisehir province conduct with regard to human resource management have been explained by being identified. As a result of research, it has been seen that there are major shortcomings in their perspectives to the issue and works which SMEs perform with regard to human resource management.

Keywords: Eskisehir, SMEs, Human Resource Management, Human Resource Management in SMEs, Quantitative.

Giriş

KOBİ yöneticileri özellikle kuruluş aşamasında işletmeyi kurmak ve yürütmek, üretim, satış ve pazarlama yollarını oluşturmak, nakit akışını sağlamak gibi konularla ilgilendiklerinden dolayı, insan kaynakları yönetimine gereken önemi vermemektedirler. İşletme büyüdükçe insan kaynakları ile ilgili biçimsel bir yapının oluşturulma şansı, işletme üst yönetimlerinin insan kaynakları yönetimine verdiği öneme göre değişmektedir. İşletme üst yönetimleri bu konuda ne kadar ciddi ve istekli olursa, insan kaynakları uygulamalarının gerçekleşme şansı o derece fazla olmakta, aksi takdirde insan kaynakları konusunda herhangi bir çalışma yapılmamaktadır. İşletme üst yönetimlerinin insan kaynakları uygulamalarını hayata geçirmeleri konusunda etkili olan diğer önemli bir faktör de, bu yönetimlerin, çalışanlarının hukuki haklarının her geçen gün gelişerek, arttığının farkında olmasıyla ilgilidir. Özellikle iş güvenliği ve işçi sağlığı, eşit iş hakkı, eşit ücret, haksız işten çıkarmalar gibi çalışanların yasal haklarını korumayı amaçlayan politikaların oluşturulması etkin bir insan kaynakları yönetimiyle mümkün olmaktadır (Mayson ve Barrlett, 2006, s.451). Günümüzde KOBİ'lerin İKY işlevlerini etkili bir şekilde uygulamaları; yenilik ve yaratıcılık güçlerini arttırmalarında, stratejik hedeflerine ulaşmalarında, çalışanlarının motivasyonlarını yükseltmelerinde, adil bir ücret sistemi oluşturabilmelerinde önemli kazançlar sağlayabilecektir. Bu çalışmada KOBİ'lerin İKY konusunda neler yaptıklarıyla ilgili bir durum tespiti yapılarak, İKY ilgili eksik oldukları konularda tavsiyelerde bulunulmuştur.

KOBİ'lerde İnsan Kaynakları Yönetimi

KOBİ'lerin içinde bulunduğu yoğun rekabet koşullarına uyum sağlayarak, etkin bir çalışma performansı ortaya koymalarında en önemli katkıyı sağlayacak faktör sahip oldukları insan kaynağıdır. KOBİ'lerin sahip olduğu insan kaynağı örgüt için yaratıcı bir faktör özelliği taşımaktadır. İşletme için gerekli olan, para, tesis, donanım, hammadde, makine ve teknoloji gibi faktörlerin elde edilmesi ve yönetilmesindeki başarı sahip olunan insan kaynağının performansına bağlıdır. Bu insan kaynağının yönetimi tüm büyük işletmelerde olduğu kadar KOBİ'ler için de büyük önem taşımaktadır. KOBİ'lerin son on yılda ülke ekonomileri üzerindeki etkilerinin artması KOBİ'lerde insan kaynakları yönetimiyle ilgili yapılan araştırmaların sayısını arttırmıştır (Bacon ve Hoque, 2005, s.1977). Bu araştırmaların büyük bir bölümünde; KOBİ'lerde insan kaynakları yönetimiyle ilgili yapılan uygulamaların, insan kaynakları devir hızı, verimlilik ve işletme maliyetlerinin azaltılması yönünde KOBİ'lere önemli katkılar sağladığı tespit edilmiştir. Yine bu araştırmalarda, insan kaynaklarının gelişiminin sağlanması KOBİ'ler açısından temel başarı faktörü olarak kabul edilmektedir (Filkievicz, 2005, s.16). KOBİ'lerde etkili bir şekilde yapılacak insan kaynakları yönetimi çalışmaları işletmedeki insan



kaynağının daha verimli olmasını sağlayarak, örgütsel performansın artmasına yol açmaktadır (Tseng ve Lee, 2009, s.6549). Bütün işletmelerde olduğu gibi KOBİ'ler açısından da, nitelikli insan kaynağına sahip olmak ve bu kaynaktan maksimum verim alarak rekabette üstünlük sağlayabilmek için, insan kaynakları işlevlerinin (insan kaynakları planlaması, iş analizi, insan kaynakları bulma ve seçme, eğitim ve geliştirme, kariyer, ücret ve performans yönetimi gibi) uygulanması gerekmektedir.

KOBİ'lerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

1980'li yılların başından itibaren insan kaynakları yönetimi ve strateji kavramlarının birlikte ele alınmaya başlanmasının bir sonucu olarak stratejik insan kaynakları kavramı gündeme gelmiştir. Stratejik yönetim, bir örgütün rakiplerine karşı avantaj sağlamak için çevredeki fırsatlardan yararlanarak işletmeyi gelecekteki vizyonuna ulaştırmak amacıyla yaptığı çalışmaların toplamıdır (Budak, 2016, s.22). Bu faaliyetlerin yürütülmesinde kuşkusuz insan kaynakları önemli bir role sahiptir. Fakat stratejik insan kaynakları yönetimi denildiğinde sadece işletme stratejilerinin uygulanması için çalışanların yönlendirilmesi değil aynı zamanda insan kaynaklarının sürdürülebilir rekabetçi avantaj elde etmek için geliştirilmesi de akla gelmelidir (Ekmekçi, 2014, s.39). Stratejik insan kaynaklarının temel odak noktalarından biri insan kaynakları yönetiminin stratejik planlama ile tamamen bütünleştirilmesidir (Guest, 1989, s.48). Stratejik insan kaynakları yönetimi, bir örgütün amaçlarına ulaşabilmesini kolaylaştırmak için tasarlanmış, planlı bir insan kaynakları faaliyetleri modelidir (Öğüt, Akgemci & Demirsel, 2004, s.282).

Stratejik insan kaynakları yönetimi geniş ölçüde bütünleştirme ve uyumlaştırma üzerinde durmakta ve aşağıdaki konular üzerinde odaklanmaktadır (Schuler, 1992, s.18):

- İnsan kaynakları yönetiminin firmanın stratejik ihtiyaçları ve genel stratejisiyle tamamıyla bütünleştirilmesi,
- İnsan kaynaklarının örgütün politikaları ve hiyerarşik düzeniyle uyumlaştırılması,
- İnsan kaynakları uygulamalarının günlük çalışmaların bir parçası olarak bölüm yöneticileri ve çalışanlarca düzeltilmesi, kabul edilmesi ve uygulanması.

Stratejik insan kaynakları yönetimi KOBİ'ler açısından da örgütsel stratejilerin oluşturulmasında ve uygulanmasında hayata geçirilmesi gereken önemli bir kavramdır. KOBİ'ler stratejik insan kaynakları yönetimi aracılığıyla; insan kaynakları yönetiminin işletmenin stratejik amaç ve politikalarıyla uyumlaştırılmasını sağlayarak, çevresel değişimlerle daha iyi mücadele edebilecektir. Diğer yandan işletmenin sahip olduğu insan kaynağı daha etkin kullanılarak örgütün rekabetçi gücü artırılabilir.



KOBİ'lerde İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri

KOBİ'lerde insan kaynakları yönetimiyle ilgili sorunların çözümlenmesi için aşağıdaki insan kaynakları işlevlerinin etkili bir şekilde uygulanması gerekmektedir.

İnsan Kaynakları Planlaması Yapılması

KOBİ'lerde insan kaynakları yönetiminin öncelikli amacı, örgüt, işler ve insanlar için planlama yapmaktır. KOBİ'lerde yapılacak insan kaynakları planlamasının genel olarak üç temel amacı bulunmalıdır. Bu amaçlardan birincisi, örgütün her bölümü için gerekli nitelik ve nicelikteki insan kaynağı ihtiyacını önceden bilinçli ve sistemli olarak tespit etmektir. İkincisi, çalışanların etkin ve verimli kullanımını sağlamak, üçüncüsü ise, doyuma ulaşmış ve yetişmiş çalışanlara sahip olmaktır. KOBİ'ler, yapacakları insan kaynakları planlaması ile ihtiyaç duyacakları çalışanları sahip oldukları özellikler bakımından ayrıntılı bir şekilde belirleyeceklerinden dolayı, çalışanların temin sürecinde ve bulunan adaylar arasından yapılan seçimlerde daha doğru ve isabetli tercihler yapabileceklerdir. Böylece çalışanlar hem işlerinden yüksek düzeyde doyum sağlayacak hem de yaptıkları işler konusunda daha çok bilgi ve beceri potansiyeline sahip olacaklardır (Özler, 2007, s.37). KOBİ'lerin hazırlayacakları insan kaynakları planlarının, örgütün stratejik ve faaliyet planlarına uygun bir şekilde yapılması gerekmektedir. İnsan kaynakları ihtiyacı, stratejik ve faaliyet planlarına uygun olarak belirlendikten sonra, boş kadrolar işletme içi ve işletme dışından doldurulmaya çalışılmalıdır. KOBİ'ler insan kaynakları planlarını hazırlamaya başlarken öncelikle, kısa dönemli planlarla işe başlamalı, planlama konusunda deneyim kazandıkça orta ve uzun vadeli planlara yönelmelidir. KOBİ'lerde yapılacak İnsan kaynakları planlamasının her aşaması, insan kaynakları personeli ve diğer bölüm yöneticilerinin ortak çalışmasıyla gerçekleştirilmelidir. Bu süreçte insan kaynakları personelinin öncelikli rolü, süreci kontrol etme, gözlemleme ve sentezlemedir. Bölüm yöneticilerine düşen görev ise, kendi bölümlerinin personel ihtiyaçlarını belirleyerek, bu bilginin insan kaynakları personeline ulaşmasının sağlanmasıdır (Tonus, 2007, s.50).

İşe Uygun İnsan Kaynağı Bulma ve Seçme

İnsan kaynakları yönetiminin en temel ve belirgin işlevlerinden bir diğeri de insan kaynakları seçimi ve işe alma sürecidir. KOBİ'ler açısından bu işlev büyük önem arz etmektedir. KOBİ'lerin finansman konusunda yaşadıkları sorunları düşündüğümüzde, işe uygun olmayan bir insan kaynağı seçiminin, KOBİ'ler açısından önemli bir maliyet unsuru yaratacağı açıktır. Bu çalışanın belirli bir süre sonra işten ayrılması ise, ona yönelik yapılan bütün çabaların boşa gitmesi anlamına gelmektedir. Ayrıca işten ayrılmalar yoğun ve sık bir şekilde gündeme geliyorsa, bu durum diğer çalışanlar üzerinde psikolojik açıdan olumsuz yönde etkiler yaratacaktır (Çolak, 2007,



s.85). KOBİ'ler açısından insan kaynağının seçimi doğru yapıldığında ise, yukarıda anlattığımız olumsuz durumların aksine, işletmeler için önemli kazançlar söz konusu olacaktır. KOBİ'ler açısından insan kaynakları bulma ve seçme sürecinin iki aşamada yürütülmesi gerekmektedir. Bunlardan birincisi insan kaynakları bulma, diğeri ise bulunan adaylar arasından en uygun olanının seçilmesidir. Personel bulma, işletmedeki boş pozisyonların doldurulması için uygun ve nitelikli adaylara ulaşılması, bu amaçla işletme içinde var olanların belirlenmesi veya işletme dışındaki kişilerin başvurularının sağlanması sürecidir (Bilgin, 2007, s.71).

İnsan Kaynaklarının Uzun Süre İşletmede Çalışmasının Sağlanması

KOBİ'ler açısından nitelikli insan kaynakların elde edilip işletmeye kazandırılması yeterli değildir. Asıl önemli olan konu emek, zaman ve para harcanarak elde edilen bu nitelikli insan kaynağının işletmede kalmasının, çalışma motivasyonunun sürmesinin ve işletmeye bağlılığının artarak, rakip işletmelere gitmesinin önlenmesidir. KOBİ'lerde çalışan insan kaynağının çalışmakta olduğu işletmeden memnun olması için öncelikle adil ücret aldığını düşünmesi gerekir. Bunun için iş değerlemesi ve performans değerlemesi sistemlerinin kurulması, piyasa ücret araştırmasının yapılması gerekir. KOBİ'lerde çalışan insan kaynaklarına performans dayalı teşvikli ücret sistemleri uygulanmalı ve parasal olan ya da olmayan çeşitli ek olanaklar sağlanmalıdır (Benligiray, 2007, s.9). KOBİ'lerde nitelikli insan kaynakların elde tutulmasını sağlayacak insan kaynakları işlevlerinden bir diğeri de eğitim ve geliştirmedir. Etkili bir eğitim programıyla insan kaynaklarının işletmeye olan bağlılığı artırılabilir (Serinkan, 2007, s.114). KOBİ'ler açısından, çalışanların güvenliğine, sağlığına ilişkin eylemler ile sendikalarla ilişkilerin etkili bir şekilde sürdürülmesi de insan kaynaklarını elde tutma amacına hizmet edecek başka bir yaklaşımdır. KOBİ'lerde çalışanlarla ve çevreyle kurulacak sosyal ilişkiler ve işletmenin içinde bulunduğu alanın yönetimi de insan kaynakları bölümünün sorumluluğuna verilmelidir (Tonus, 2007, s.59).

İnsan Kaynaklarının Bireysel Performansının Artırılması

KOBİ'lerin çalıştırdıkları insan kaynaklarından en yüksek verimliliği elde edebilmesi için, insan kaynağı yeteneklerinin yakından izlenerek, performanslarının değerlendirilmesi gerekmektedir (Çiftçi, 2007, s.167). Performans değerlendirme, işletmedeki görevleri her ne olursa olsun, insan kaynaklarının etkinliklerinin, yeterliliklerinin ve fazlalıklarının, bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir. Performans değerlendirme sisteminin KOBİ'ler açısından en önemli amacı insan kaynaklarının ücretlerinin belirlenmesinde katkı sağlamasıdır. İşletmede görev yapan her çalışan çalıştığı örgüte yetenek, bilgi, tecrübe ve becerisiyle belirli bir katkıda bulunmaktadır. Çalışanın emeği karşılığı aldığı ücret, hem kendisinin hem



de bakmakla yükümlü bulunduğu kişilerin yaşamını sürdürebilmesi açısından önemlidir (İnce, 2005, s.319). KOBİ'lerin çalıştırdıkları insan kaynağının verimliliğini artırma konusunda uygulamaya geçirmek zorunda oldukları konulardan biride kariyer yönetimidir. Kariyer yönetimi veya planlaması, iş dünyasına giriş, atamalar, transferler ve iş değiştirmeleri kapsamaktadır. Çalışanın iş yaşamında ve mesleğinde sağlıklı bir şekilde ilerlemesi kariyer yönetimi sayesinde olabilmektedir (Taşcı, 2007, s.125). Kariyer yönetimiyle çalışanların kurum içindeki hareketlilikleri sağlanır ve böylece kişiler motive edilebilir. İyi bir kariyer yönetimi uygulanan örgütlerde kişiler bir süre sonra hangi statüde olacaklarını bilebilir veya tahmin edebilirler (Bingöl, 2003, ss.244-246).

Araştırma Yöntemi Veriler ve Analizi

Eskişehir'de faaliyet gösteren KOBİ'lerin insan kaynakları yönetimiyle ilgili yaptıkları çalışmaların düzeyi ve özelliklerini tespit etmeye yönelik yapılan araştırmada kullanılan yöntem, elde edilen veriler ve bu veriler kapsamında hazırlanan frekans tabloları araştırmanın bundan sonraki bölümünde yer almaktadır.

Araştırma Yöntemi

Araştırma, Eskişehir'de faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmeler üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın temel amacı, Eskişehir ilinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin insan kaynakları yönetimiyle ilgili yaptıkları çalışmaların düzeyi ve özellikleri hakkında durum analizi yapmaktır. Araştırmayla ilgili verilerin toplanmasında anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde işletmeleri tanımaya yönelik 6 adet demografik soru bulunmaktadır. İkinci bölümde, KOBİ'lerin insan kaynakları bölümü örgütlenmesini ortaya koymaya yönelik hazırlanan 5 soru, üçüncü bölümde ise, insan kaynakları işlevlerinin uygulanma düzeyini belirlemeye yönelik 7 soru yer almaktadır. Araştırma verileri SPSS programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma kapsamına alınacak KOBİ'lerin belirlenmesinde, Tablo 1'de yer alan, Bakanlar Kurulu'nun, 2005 / 9617 sayılı kararı ile Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yayınlanan Yönetmelik'te geçerli olan KOBİ tanımı kullanılmıştır. Bu tanım kapsamına giren küçük ve orta ölçekli işletmelerden 80 tanesi anket çalışmasına katılmayı kabul etmiş ve bu KOBİ'lerden elde edilen veriler kapsamında Eskişehir ilinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin insan kaynakları yönetimiyle ilgili yaptıkları çalışmaların düzeyi ve özellikleri frekans tabloları düzenlenerek açıklanmıştır.

Tablo 1. KOBİ'lerin tanımı, nitelikleri ve sınıflandırılması hakkındaki yönetmeliğe göre yapılan KOBİ tanımı

Değişkenler	Sembol	Kaynak
Mikro Ölçekli İşletme	1-9	≤ 1 Milyon TL



Küçük Ölçekli İşletme	10-49	≤ 5 Milyon TL
Orta Ölçekli İşletme	50-249	≤ 25 Milyon TL

Kaynak: (T.C. Resmi Gazete, 2005).

Araştırma Verileri ve Analizi

Araştırmaya katılan KOBİ'lerle ilgili elde edilen demografik veriler Tablo 2'deki frekans tablolarında yer almaktadır:

Tablo 2. Araştırma kapsamına alınan KOBİ'lerle ilgili demografik veriler

Hukuki Yapı	F	%	Sektör	F	%
Şahıs İşletmesi	7	8,75	Ticaret	25	31,25
Kollektif Şirket	8	10,0	Üretim	45	56,25
Limited Şirket	39	48,75	Hizmet	10	12,50
Anonim Şirket	26	32,50	Toplam	80	100
Toplam	80	100			

Çalışan Sayısı	F	%	İşletmelerin Yönetimi	F	%
1-9 arası	5	6,25	Aile Üyeleri (Eş ve Çocukları)	40	50,0
10-49 arası	30	37,50	Profesyonel Yönetici	3	3,75
50-249 arası	45	56,25	Aileüyeleri/Profesyonel Yönetici	37	46,25
Toplam	80	100	Toplam	80	100

Faaliyet Süresi (Yıl)	F	%	İşletme Sahiplerinin Eğitimi	F	%
5 yıl ve daha üstü	6	7,50	Ortaöğretim ve Lise	25	31,25
6-10 yıl arası	18	22,50	Ön lisans	11	13,75
11-15 yıl arası	29	36,25	Lisans	39	48,75
16 yıl ve daha üstü	27	33,75	Lisansüstü	5	6,25
Toplam	85	100	Toplam	80	100

Tablo 2'de görüldüğü gibi, araştırma kapsamına alınan 80 işletmeden, 45 işletme; %56,25 oranıyla üretim, 25 işletme; %31,25 oranıyla üretim ve geriye kalan 10 işletme; %12,50 oranıyla hizmet sektöründe faaliyet göstermektedir. Araştırma kapsamına alınan işletmelerden 39 işletme; %48,75 oranıyla Limited şirket, 26 işletme; %32,50 oranıyla Anonim şirket, 8 işletme; %10 oranıyla Kollektif şirket, 7 işletme; %8,75 oranıyla şahıs işletmesidir. Tablo 2'de görüldüğü gibi, araştırma kapsamına alınan 80 işletmeden, 45 işletme; %56,25 oranıyla, 50-249 arası, 30 işletme; %37,50 oranıyla, 10-49 arası, 5



işletme; %6,25 oranıyla, 1-9 arasında personel çalıştırmaktadır. Ankete katılan işletmelerin; %36,25 oranıyla, 11-15 yıl arası, %33,75 oranıyla, 16 yıl ve daha üstü, %22,50 oranıyla, 6-10 arası, %7,50 oranıyla, 5 yıl ve daha üstü bir süredir faaliyette bulundukları görülmektedir. Araştırma kapsamına alınan 80 işletme sahibinin eğitim durumuna bakıldığında, 39 işletme sahibi; %48,75 oranıyla lisans, 25 işletme sahibi; %31,25 oranıyla ortaöğretim ve lise, 11 işletme sahibi; %13,75 oranıyla ön lisans, 5 işletme sahibi; %6,25 oranıyla lisansüstü eğitime sahiptir. Araştırma kapsamına alınan işletmelerden, 40 işletme; %50,00 oranıyla aile üyeleri (eşi ve çocukları) tarafından yönetilmektedir. 37 işletme; %46,25 oranıyla, aile üyeleri (eşi ve çocukları) ve profesyonel yöneticiler tarafından birlikte yönetilmektedir. 3 işletme; %3,75 oranıyla, tamamen profesyonel yöneticiler tarafından yönetildiklerini ifade etmişlerdir.

Araştırmaya katılan KOBİ'lerden insan kaynakları bölümü örgütlenmelerine ilişkin elde edilen veriler aşağıdaki frekans tablolarında yer almaktadır:

Tablo 3. İK bölümünün mevcudiyeti

İşletmede İK Bölümü var mı?	F	%
Evet	20	25
Hayır	60	75
Toplam	80	100

Tablo 3'de görüldüğü gibi araştırmaya katılan işletmelerin büyük bir çoğunluğunda (60 işletme; %75 oranıyla) İK Bölümü bulunmamaktadır. Sadece 20 işletmede; %25 oranıyla İK Bölümü bulunmaktadır.

Tablo 4. İK bölümüne sahip olmama nedenleri

İşletmede İK Bölümü neden oluşturulmamıştır?	F	%
İKY ile ilgili görev ve sorumluluklar komuta yöneticileri tarafından yerine getirilmektedir.	10	16,67
İKY ile ilgili faaliyetler mali ve idari işler bölümünün sorumluluğuna verilmiştir.	24	40,0
Çalışan sayısı azdır. Ayrı bir İK Bölümüne gerek yoktur.	20	33,33
Mali ve teknolojik yapımız İK Bölümü oluşturmak için yeterli değildir.	6	10,0
Diğer	0	0
Toplam	60	100



Tablo 4’de İK Bölümüne sahip olmadıklarını söyleyen 60 işletmenin bu bölümü oluşturmamasının nedenleri yer almaktadır. 24 işletme; %40,0 oranıyla İKY faaliyetlerini mali ve idari işler bölümünün sorumluluğuna verdiklerini, 20 işletme; %33,33 oranıyla çalışan sayısı az olduğu için böyle bir bölüme gerek duymadıklarını, 10 işletme; %16,67 oranıyla İKY ile ilgili sorumluluğu komuta yöneticilerinin üstlendiğini söylemiştir. 6 işletme; %10,0 oranıyla mali ve teknolojik yetersizlikler nedeniyle İK Bölümü oluşturmadıklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 5: İK bölümünün kaç yıl önce kurulduğu

İK Bölümü kaç yıl önce kurulmuştur?	F	%
1 yıldan az	6	30,0
1-5 yıl	11	55,0
6-10 yıl arası	2	10,0
11 yıl ve üstü	1	5,0
Toplam	20	100

Tablo 5’de İK Bölümüne sahip olduklarını söyleyen işletmelerin bu bölümü kaç yıl önce kurduklarıyla ilgili frekans değerleri yer almaktadır. 11 işletme; %55,0 oranıyla bu bölümü 1-5 yıl önce kurduklarını, 6 işletme; %30,0 oranıyla 1 yıldan daha az bir süre önce, 2 işletme; %10 oranıyla 6-10 yıl önce, 1 işletme ise; %5,0 oranıyla 11 yıl ve üstü bir süre önce kurduklarını söylemişlerdir

Tablo 6. İşletmelerin İKY ile ilgili oluşturdukları bölümlere verdikleri adlar

İKY ile ilgili oluşturulan bölümün adı nedir?	F	%
Personel Bölümü	6	30,0
İnsan Kaynakları Bölümü	3	15,0
İdari İşler Bölümü	4	20,0
Personel ve İdari İşler Bölümü	7	35,0
Diğer	0	0
Toplam	20	100

Tablo 6’da görüldüğü gibi İK Bölümüne sahip olduklarını söyleyen 20 işletmeden 7 işletme; %35,0 oranıyla kurdukları bu bölüme personel ve idari işler bölümü, 6 işletme; %30,0 oranıyla, personel bölümü. 4 işletme; %20,0



orısıyla, idari işler bölümü, 3 işletme; %15,0 orısıyla, insan kaynakları bölümü adını verdiklerini söylemişlerdir.

Tablo 7. İK bölümünün bağlı olduğu örgüt düzeyi

İK Bölümünün bağlı olduğu örgüt düzeyi nedir?	F	%
Üst (Tepe) Yönetimi	2	10,0
Orta (Bölüm) Yönetimi	11	55,0
Alt (Operasyonel) Yönetim	7	35,0
Toplam	20	100

Tablo 7’de görüldüğü gibi, İK Bölümüne sahip olan 20 işletmenin kurdukları İK Bölümü örgüt düzeyi olarak, 11 işletme; %55,0 orısıyla orta yönetim, 7 işletme; %35,0 orısıyla alt yönetim, 2 işletme; %10,0 orısıyla üst yönetim düzeyinde yer almaktadır.

Araştırma kapsamına alınan KOBİLER’ den İKY işlevlerini uygulama düzeyleriyle ilgili elde edilen veriler kapsamında hazırlanan frekans tabloları aşağıda yer almaktadır:

Tablo 8. İnsan kaynakları planına sahip olma durumu

İşletmenin İK planı var mı?	F	%
Evet	10	12,5
Hayır	70	87,5
Toplam	80	100

Tablo 8’de görüldüğü gibi, araştırma kapsamına alınan 80 işletmeden, 70 işletme; %87,5 orısıyla bir İK planına sahip değildir. 10 işletme ise; %12,5 orısıyla bir İK planına sahiptir.

Tablo 9. İş analizi yapılma durumu

İşletmede iş analizi yapılıyor mu?	F	%
Evet	5	6,25
Hayır	75	93,75
Toplam	80	100



Tablo 9'a göre, araştırma kapsamına alınan 80 işletmenin büyük çoğunluğunda (75 işletme %93,75 oranıyla) iş analizi yapılmamaktadır. Sadece 5 işletmede; %6,25 oranıyla iş analizi yapılmaktadır.

Tablo 10. İnsan kaynakları bulma ve seçiminden sorumlu olan bölüm ve kişiler

İK bulma ve seçme sürecini kim yapıyor?	F	%
İK veya Personel Bölümü	15	18,75
Bölüm Yöneticisi	28	35,0
İşletme Sahibi Üst Yöneticiler	37	46,25
Diğer	0	0
Toplam	80	100

Tablo 10'a göre, işletmeye İK bulmada, araştırmaya katılan 80 işletmeden, 37 işletme; %46,25 oranıyla işletme sahibi üst yöneticilerin, 28 işletme; %35,0 oranıyla bölüm yöneticilerinin, 15 işletme; %18,75 oranıyla İK veya personel bölümünün etkili olduğunu ifade etmiştir.

Tablo 11. İK eğitime yönelik çalışma yapılma durumu

İK 'na yönelik eğitim çalışması yapılıyor mu?	F	%
Evet	73	91,25
Hayır	7	8,75
Toplam	80	100

Tablo 11'e göre, araştırma kapsamına alınan 80 işletmenin büyük çoğunluğu (73 işletme % 91,25 oranıyla) İK yönelik eğitim çalışması yapmaktadır. 7 işletme; %8,75 oranıyla eğitim çalışması yapmamaktadır.

Tablo 12. Kariyer yönetimine ilişkin çalışma yapılma durumu

Kariyer yönetimi konusunda bir çalışma var mı?	F	%
Evet	12	15,0
Hayır	68	85,0
Toplam	80	100

Tablo 12'de görüldüğü gibi araştırma kapsamına alınan 80 işletmeden, 68 işletmede %85,0 oranıyla kariyer yönetimine ilişkin bir çalışma



yapılmamakta, 12 işletmede; %15,0 oranıyla kariyer yönetimiyle ilgili çalışmalar yapılmaktadır.

Tablo 13. İK yönelik performans değerlemesi yapılma durumu

Performans değerlemesi yapılmakta mıdır?	F	%
Evet	52	65,0
Hayır	28	35,0
Toplam	80	100

Tablo 13'de görüldüğü gibi, araştırma kapsamına alınan 80 işletmeden, 52 işletmede; %65,0 oranıyla performans değerlemesi yapılmaktadır. 28 işletmede ise; %35,0 oranıyla performans değerlemesi konusunda bir çalışma yapılmamaktadır.

Tablo 14. İK yönelik performans değerlemesinde kullanılan yöntemler

Performans değerlemesinde hangi yöntem kullanılmaktadır?	F	%
Tek Yönlü Değerleme (Yöneticiler tarafından)	52	100
Çok Yönlü Değerleme	0	0
Diğer	0	0
Toplam	52	100

Tablo 14'de görüldüğü gibi, İK ilgili performans değerlemesi yapan 52 işletmenin tamamında %100 oranıyla tek yönlü (bağlı bulunduğu yönetici tarafından) değerlendirilmektedir.

Sonuç

Eskişehir'de faaliyet gösteren KOBİ'lerin insan kaynakları örgütlenmesini ve insan kaynakları yönetim işlevlerini uygulama düzeylerini ölçmeye yönelik yapılan bu çalışmada şu sonuçlara ulaşılmıştır. Araştırma kapsamına alınan KOBİ'lerin büyük bir çoğunluğunda insan kaynakları işlevlerini yürütmek için oluşturulmuş ayrı bir İK Bölümü bulunmamaktadır. Bu bölümün İKY işlevleriyle ilgili yerine getirmesi gereken sorumlulukları büyük ölçüde mali ve idari işlerden sorumlu bölüm yöneticileri ile diğer bölümlerde görev yapan komuta yöneticileri üstlenmiştir. İK bölümü olmayan işletmelere neden bu bölümü oluşturmadıkları sorulduğunda, işletmelerden bazıları çalışan sayısının azlığını öne sürerken diğerleri mali ve teknolojik alt yapılarının bu bölümü oluşturmak için yeterli olmadığını



ifade etmişlerdir. İK bölümü olan işletmelerin bu bölümü oluşturma geçmişlerinin 5 yılı geçmediği, bu bölümün isminin de ağırlıklı olarak personel ve idari işler, idari işler ve personel bölümü olduğu görülmektedir. Araştırma kapsamına alınan işletmelerin insan kaynakları sayılarına baktığımızda ağırlıklı olarak 50'nin üstünde personel çalıştırdıkları görülmektedir. Artık işletmelerin profesyonel bir İK bölümüne sahip olmaları gerekmektedir. Bu bölümün oluşturulması, bölüm yöneticilerinin insan kaynakları yönetimi konusundaki etkinliğini artırarak, insan kaynaklarıyla ilgili işlevlerin daha başarılı bir şekilde uygulanmasını sağlayacaktır. Diğer yandan, insan kaynaklarıyla ilgili faaliyetlerin bu bölüm tarafından tek bir merkezden yürütülmesi işletme açısından maliyet avantajı getirecektir. İşletmelerin oluşturdukları İK bölümleri örgüt düzeyi olarak büyük ölçüde orta ve alt yönetim basamağında bulunmaktadır. İşletmelerin sahip oldukları ya da ileride oluşturmayı düşündüğü İK bölümlerinin üst yönetime yakın bir örgüt düzeyinde bulunması işletmeler açısından büyük önem taşımaktadır. Günümüzde İKY işletmeler açısından stratejik bir uzmanlık alanı haline gelmiştir. KOBİ'ler açısından etkili bir İKY stratejik hedeflerin başarılması için temel bir değer (core value) olarak kabul edilmektedir. İKY, kurumsal stratejinin oluşturulması ve uygulanmasında kritik bir rol oynayabilecektir (Brizek, 2013, s.12). Dolayısıyla İK bölümü ne derece üst yönetime yakın bir yerde bulunursa İK işlevlerinin işletme stratejileriyle bütünleşme şansı o derece fazla olacaktır. Araştırma kapsamına alınan işletmelerde İK planlaması ve iş analizi ağırlıklı olarak yapılmamaktadır. İK bulma ve seçme süreci işletme sahibi yöneticiler ile bölüm yöneticileri tarafından yürütülmektedir. İşletmelerin İK planlaması ve iş analizi çalışmaları yapması işletmelerin insan kaynağı eksikliği veya fazlalığı yaşamamaları, yanlış kişileri işe almamaları açısından büyük önem taşımaktadır. Ayrıca insan kaynağı bulma ve seçme aşamasında işletme sahibi yöneticilerin mutlaka bölüm yöneticileri ve İK bölümü uzmanlarından destek alması bu sürecin daha başarılı bir şekilde yürütülerek doğru insanlara ulaşılmasını sağlayabilecektir. İşletmelerin neredeyse tamamında insan kaynaklarının gelişimine yönelik eğitim çalışmaları yapılmaktadır. Bu durum işletmeler açısından olumlu bir durumdur. Kapsamı genişletilerek devam etmesi gerekmektedir. İşletmelerin büyük bir bölümünde kariyer yönetimi konusunda herhangi bir çalışma yapılmamaktadır. İşletmelerin en kısa zamanda gerek çalışanlar gerekse örgüt düzeyinde kariyer planlama ve geliştirme konusunda daha aktif rol almaları gerekmektedir. İşletmelerin büyük bir çoğunluğunda performans değerlemesi konusunda çalışmalar yapılmakta, değerlendirme



teknîği olarak tek yönlü (bağılı bulunduğu yöneticiler tarafından yapılan) değerlendirme kullanılmaktadır. Objektif standartlara göre adil bir şekilde yapılacak performans değerlemesinin çalışanın mutluluğu ve işletmenin verimliliği açısından çok büyük bir önemi bulunmaktadır. KOBİ'lerde insan kaynakları işlevlerinin etkili bir şekilde uygulanabilmesi için üzerinde durulması gereken diğer önemli bir konuda, bu işletmelerimizin kendi büyüklüklerine göre ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri bir insan kaynakları bilgi sistemine sahip olması ve insan kaynaklarıyla ilgili uygulamaları bu sistem aracılığıyla yürütmeleridir.

Kaynakça

- Bacon N., Hoque KIM. (2005). HRM in the SME Sector: Valuable Employees and Coercive Networks, *International Journal of Human Resource Management* 16(11), Kasım, 1976-1999.
- Benligiray, Serap. (2007). İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütlenmesi, Bölüm.1, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ed: Ramazan Geylan, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 1747.
- Bilgin, Leman. (2007). Personel Bulma ve Seçme, Bölüm.4, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ed.: Ramazan GEYLAN, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 1747.
- Bingöl, Dursun. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5. Baskı, İstanbul: Beta Basımevi.
- Brizek, M., G. (2013). Explaining Corporate Entrepreneurship: A Contemporary Literature Investigation, *Journal of Management and Marketing Research*, 14, 12.
- Budak, Gönül. (2016). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Çolak, Aytül. (2007). İnsan Kaynağını Bulma ve Seçme, Bölüm.4, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ed: Uğur Dolgun, Bursa: Ekin Kitabevi.
- Çiftçi, Birgül. (2007). Performans Değerlemesi, Bölüm.7, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ed: Uğur Dolgun, Bursa: Ekin Kitabevi, Bursa.
- Ekmekçi, T., Özge. (2014). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Bölüm.2, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Filkiewicz, S. (2005). Improvement of Competitiveness of Polish SME"s through Human Resources Development; EU-Programmes, *Uluslararası Avrupa Birliğine Giriş Sürecinde KOBİ'ler: Türkiye ve Benzer Ülke Deneyimleri Sempozyumu*, 19-22 Mayıs, Bandırma, 5-17.



- Guest, D. E. (1989). Human Resource Management: Its Implications for Industrial Relations and Trade Unions, İçinde Storey, J. Ed: *New Perspectives on Human Resource Management*, Routledge, London.
- İnce, Mehmet. (2005). Değişim Olgusu ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14, 319.
- Mayson, S., R, Barrett. (2006). The Science and Practice of HRM in Small Firms, *Human Resource Management Review*, Kasım, 16(4), 447-455.
- Öğüt, A., Akgemci, Tahir ve Demirsel, M. Tahir,. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S.12.
- Özler, E., Derya, (2007). İnsan Kaynakları Planlaması, Bölüm.2, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ed: Uğur Dolgun, Bursa: Ekin Kitabevi.
- Schuler, R., S. (1992). Strategic Human Resource Management: Linking the People with the Strategic Needs of the Business, *Organizational Dynamics*, Summer.
- Serinkan, Celalettin. (2007). İnsan Kaynağının Eğitimi ve Eğitim Yönetimi, Bölüm.5, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ed: Uğur Dolgun, Bursa: Ekin Kitabevi, 114-115.
- Taşçı, Deniz. (2007). Kariyer Yönetimi, Bölüm.7, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ed: Ramazan Geylan, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 1747.
- Tonus, Zümrüt. (2007). İnsan Kaynakları Planlaması, Bölüm.3, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ed: Ramazan Geylan, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 1747.
- Tseng Ya-Fen, Tzai-Zang Lee. (2009). Comparing Appropriate Decision Support of Human Resource Practices on Organizational Performance with DEA/AHP model, *Expert Systems with Applications*, 36, 6548–6558.

