



T.C.

BİLECİK ŞEYH EDEBALI ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

**KOBİ'LERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ:  
BURSA İLİNDE BİR UYGULAMA**

Ayça ÇELEBİOĞLU

Yüksek Lisans Tezi

Danışman

Doç. Dr. Gürkan HAŞİT

BİLECİK, 2012

**T.C.**  
**BİLECİK ŞEYH EDEBALI ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**KOBİ'LERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ:**  
**BURSA İLİNDE BİR UYGULAMA**

**Ayça ÇELEBİOĞLU**

**Yüksek Lisans Tezi**

**DANIŞMAN**

**Doç. Dr. Gürkan HAŞİT**

**BİLECİK, 2012**



**BİLECİK ŞEYH EDEBALI ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YÜKSEK LİSANS/DOKTORA**

**JÜRİ ONAY FORMU**

Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 22/05/2012 tarih ve 1-a sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 27/06/2012 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Ayça ÇELEBİOĞLU'nun "KOBİ'lerde İnsan Kaynakları Yönetimi: Bursa İlinde Bir Uygulama" konulu tez çalışması İşletme Tezli Yüksek Lisans Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

**JÜRİ**

**ÜYE**

**(TEZ DANIŞMANI) : Doç. Dr. Gürkan HAŞİT**

**ÜYE : Yrd. Doç. Dr. Atıl TAŞER**

**ÜYE : Yrd. Doç. Dr. Necati ÇİFTÇİ**

**ÜYE :**

**ÜYE :**

**ONAY**

Bilecik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ...../...../..... tarih ve ...../..... sayılı kararı.

**İMZA/MÜHÜR**

## ÖNSÖZ

Eğitimim boyunca ve çalışmamda destek olan ve fikirlerini paylaşan Tez danışmanım Doç. Dr. Gürkan HAŞİT'e, kendisiyle çalışmaktan onur duyduğum değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Atıl TAŞER'e, istatistik bilgilerini benden esirgemeyen Hasan MOLLA'ya teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca eğitim hayatım boyunca beni kararlarımda destekleyen babam Ersin ÇELEBİOĞLU ve annem Feryâl ÇELEBİOĞLU'na, araştırma yapmayı bana sevdiren kendime örnek aldığım ablam Burcu ÇELEBİOĞLU ve çalışmamda manevi desteğini hiçbir zaman esirgemeyen Oğuzhan ÇELEBİOĞLU'na teşekkürü bir borç bilirim.

**Bilecik, 2012**

**Ayça ÇELEBİOĞLU**

## ÖZET

### KOBİ'LERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ: BURSA İLİNDE BİR UYGULAMA

**Ayça ÇELEBİOĞLU**

Sanayi döneminin ekonomik hayatında önemli bir yer tutan büyük ölçekli işletmeler, bilgi toplumuna geçiş süreciyle birlikte yerini esnek ve dinamik çalışmanın yapıldığı KOBİ'lere bırakmıştır. KOBİ'ler, günümüzde tüm dünya ülkeleri için sürdürülebilir ekonomik kalkınmanın önemli bir aracı haline gelmiştir. KOBİ'lerin temel özelliği, yaratıcı ve yenilikçi bir düşünce sistemiyle girişimcilik ruhuna sahip olmalarıdır. KOBİ'ler, yeni ekonomik düzen içerisinde dünyada ve ülkemizde toplam işletmelerin büyük bir bölümünü oluşturmakta ve toplam istihdama önemli katkılar sağlamaktadır. Ülke ekonomileri açısından bu kadar önem arz eden KOBİ'ler, ayakta kalabilmek ve yaşamlarını sürekli kılabilmek için her alanda rekabet edebilmeyi öğrenmek zorundadır. KOBİ'lerin içinde bulunduğu yoğun rekabet koşullarına uyum sağlamada en önemli faktör insandır. İnsan bütün örgütler açısından yaratıcı faktördür. Para, tesis, donanım, hammadde, makine ve teçhizat gibi faktörler insanın eylemleri ile şekillenir. Rekabet gücü yüksek başarılı işletmelerin ortak özellikleri sahip oldukları insan kaynağını etkili bir şekilde yönetmeleridir. Bütün işletmelerde olduğu gibi KOBİ'ler açısından da, nitelikli işgücüne sahip olmak ve onlardan maksimum verim almak rekabette üstün olma çabasının ön koşuludur.

KOBİ'lerde insan kaynakları yönetimini inceleyen bu çalışma üç ana bölümden oluşmaktadır. Tezin birinci bölümünde, Türkiye ve Dünya ekonomisinde KOBİ'lerin önemi, tanımı, özellikleri ve Türkiye ve Dünya dış ticaretin açısından KOBİ'lerin genel durumu ortaya konulmuştur.

İkinci bölümde, KOBİ'lerde insan kaynakları yönetimi (İKY) işlevleri; insan kaynakları planlaması, iş analizi, iş tanımları, insan kaynakları bulma ve seçme, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi, ücret yönetimi, iş sağlığı ve güvenliği, performans değerlendirme insan kaynakları bilgi sistemi açıklanmaya çalışılmıştır.

Tezin son bölümünde ise, Bursa'da faaliyet gösteren KOBİ'lerde insan kaynakları yönetimi işlevlerinin uygulanma düzeyini ortaya koymaya yönelik yapılan nicel araştırma sonuçları yer almaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** KOBİ, İnsan Kaynakları Yönetimi, KOBİ'lerde İnsan Kaynakları Yönetimi, KOBİ'lerde İnsan Kaynakları İşlevleri

## **ABSTRACT**

### **HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN SME'S: A CASE STUDY ON BURSA**

**Ayça ÇELEBİOĞLU**

Large size companies that had an important part in the economical era of the industrial age were replaced by flexible and dynamic functioning Small and Medium Sized Enterprises (SME's).

SME's have nowadays become important means of sustainable economic development for all the countries around the world. The main attribute of SME's is that they hold a creative and innovative intellectual system as well as an entrepreneurial spirit. SME's constitute the great majority of all the companies in the new economic system around the world as well as in our nation.

Since SME's present such an important role in the national economy, they have to learn to compete in every field of economy in order to preserve and sustain their service life. The most important aspect of adaptation to the intense circumstances of competition is the human factor. Men generate the creative factor for each single organization. Factors such as money, facility, hardware, machine and gear are all configured by means of human action. The common characteristic of companies with strong competition skills is the effective management of human resources. Likewise in other organizations, SME's must have qualified labor force with maximum efficiency in order to gain competitive advantage.

This study investigates the human resources management in SME's in three main chapters. In the first chapter the importance of SME's in the national and worldwide economy, the definition of SME's and the general situation of SME's according to Turkey's internal and foreign trade are introduced.

The second chapter includes the definition of several aspects such as human resources management in SME's, projection and planning of human resources, work analysis, job definitions; gathering, selection, education and enhancement of human resources, career management, salary management, occupational health and safety, performance evaluation and information systems in human resources.

The application levels of the functions of human resources management by means of quantitative survey results acquired from SME's operating in and around Bursa are introduced in the final chapter of this study.

**Keywords:** SME, Human Resources Management, Human Resources Management in SME's, Functions of Human Resources in SME's

## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖNSÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiv
SİMGE VE KISALTMALAR.....	xv
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### TÜRKİYE VE DÜNYA EKONOMİSİNDE KOBİ'LER: ÖNEMİ VE TANIMI

1.1. ÜLKELER AÇISINDAN KOBİ'LERİN ÖNEMİ.....	2
1.2. KOBİLERİN TANIMINDA KULLANILAN KRİTERLER.....	3
1.3. TÜRKİYE'DE YAPILAN KOBİ TANIMLARI.....	5
1.3.1. Devlet İstatistik Enstitüsü (DİE) Tanımı.....	6
1.3.2. Devlet Planlama Teşkilatı Tanımı (DPT) .....	7
1.3.3. Dış Ticaret Müsteşarlığı (DTM) Tanımı.....	7
1.3.4. Hazine Müsteşarlığı Tanımı.....	8
1.3.5. Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) Tanımı (3624 Sayılı Kanun) (İmalat sanayinde faaliyet gösteren işletmeler için).....	8
1.3.6. Türkiye Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticileri Vakfı (TOSYÖV) Vakfı Tanımı.....	9
1.3.7. Halk Bankası Tanımı.....	10
1.3.8. Türkiye İhracat Kredi Bankası (Eximbank) Tanımı.....	10

## İÇİNDEKİLER (DEVAM)

	<u>Sayfa</u>
1.4. AVRUPA BİRLİĞİ KOBİ TANIMI.....	11
1.5. BASEL II KRİTERLERİNE GÖRE KOBİ TANIMI.....	14
1.6. ABD VE DÜNYA BANKASI KOBİ TANIMI.....	15
1.7. TÜRKİYE VE DÜNYADAKİ KOBİ'LERİN GENEL DURUMU.....	15
1.8. TÜRKİYE'NİN DIŞ TİCARETİNDE KOBİLER'İN YERİ.....	20

## İKİNCİ BÖLÜM

### KOBİ'LERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

2.1. GENEL OLARAK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ (İKY KAVRAMI, TANIMI, KAPSAM VE ÖNEMİ).....	21
2.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ	23
2.2.1. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Dönüşüm Süreci.....	24
2.2.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi.....	27
2.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN AMAÇLARI.....	33
2.4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖZELLİKLERİ.....	34
2.5. KOBİ'LERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İŞLEVLERİ.....	35
2.5.1. KOBİ'lerde İnsan Kaynakları Planlaması.....	35
2.5.1.1. KOBİ'lerde İnsan Kaynakları Planlaması Önemi, Tanımı ve Özellikleri.....	36
2.5.1.2. KOBİ'lerde İnsan Kaynakları Planlamasının Amaçları.....	38

## İÇİNDEKİLER (DEVAM)

	<u>Sayfa</u>
<b>2.5.1.3. KOBİ'lerde İnsan Kaynakları Planlamasını Etkileyen Faktörler.....</b>	<b>39</b>
<b>2.5.1.4. KOBİ'lerde İnsan Kaynakları Planlama Süreci.....</b>	<b>42</b>
<b>2.5.1.4.1. İnsan Kaynağı İhtiyacının (Talebinin) Belirlenmesi.....</b>	<b>42</b>
<b>2.5.1.4.1.1. İnsan Kaynağı İhtiyacının (Talebinin) Belirlenmesine Yardımcı Araçlar.....</b>	<b>43</b>
<b>2.5.1.4.1.2. İnsan Kaynağı İhtiyacını Belirleme Yöntemleri.....</b>	<b>43</b>
<b>2.5.1.4.1.3. KOBİ'lerde İnsan Kaynağı İhtiyacı Çeşitleri.....</b>	<b>45</b>
<b>2.5.1.4.2. İnsan Kaynakları Arzı.....</b>	<b>46</b>
<b>2.5.1.4.3. İnsan Kaynakları Arz ve Talebinin Karşılaştırılması.....</b>	<b>47</b>
<b>2.5.2. KOBİ'lerde İş Analizi.....</b>	<b>48</b>
<b>2.5.2.1. KOBİ'lerde İş Analizinin Amaçları.....</b>	<b>49</b>
<b>2.5.2.2. KOBİ'lerde İş Analizi Süreci.....</b>	<b>50</b>
<b>2.5.2.3. KOBİ'lerde İş Analizinde Kullanılan Yöntemler.....</b>	<b>51</b>
<b>2.5.3. KOBİ'lerde İnsan Kaynakları Bulma ve Seçme.....</b>	<b>52</b>
<b>2.5.3.1. İnsan Kaynakları Bulma.....</b>	<b>54</b>
<b>2.5.3.1.1. İşletme İçi Kaynaklar.....</b>	<b>55</b>
<b>2.5.3.1.2. İşletme Dışı Kaynaklar.....</b>	<b>57</b>
<b>2.5.3.2. İnsan Kaynakları Seçme.....</b>	<b>60</b>

## İÇİNDEKİLER (DEVAM)

	<u>Sayfa</u>
2.5.4. KOBİ'lerde İnsan Kaynakları Eğitimi ve Geliştirme.....	61
2.5.4.1. Eğitimin Amaçları.....	62
2.5.4.2. Eğitim ve Geliştirmenin Sağlayacağı Yararlar.....	64
2.5.4.3. Eğitim Yöntemleri.....	65
2.5.5. KOBİ'lerde Kariyer Yönetimi.....	68
2.5.6. KOBİ'lerde Ücret Yönetimi.....	70
2.5.6.1.KOBİ'lerde Ücret Yönetimi Tanımı, Kapsam ve Önemi....	70
2.5.6.2. KOBİ'lerde Ücret Sistemleri.....	71
2.5.7. KOBİ'lerde İş Sağlığı ve Güvenliği.....	73
2.5.8. KOBİ'lerde Performans Değerleme.....	73
2.5.8.1. KOBİ'lerde Performans Değerleme Tanımı, Kapsam ve Önemi.....	74
2.5.8.2. KOBİ'lerde Performans Değerleme Yöntemleri.....	77
2.5.9. KOBİ'lerde İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri.....	81

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KOBİ'LERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ: BURSA İLİNDE BİR UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	83
3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE ÖNEMİ.....	83
3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	83
3.4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	84
3.4.1. İşletmelerin Demografik Yapısına İlişkin Bulgular.....	84
3.4.1.1. Cinsiyet Dağılımına İlişkin Bulgular.....	84

## İÇİNDEKİLER (DEVAM)

	<u>Sayfa</u>
3.4.1.2. Yaş Dağılımına İlişkin Bulgular.....	85
3.4.1.3. Eğitim Durumuna İlişkin Bulgular.....	85
3.4.1.4. İK Bölümünde Çalışanların Görevlerine İlişkin Bulgular..	86
3.4.1.5. Hizmet Süresine İlişkin Bulgular.....	87
3.4.1.6. Faaliyet Gösterilen Sektöre İlişkin Bulgular.....	88
3.4.1.7. Faaliyet Sürelerine İlişkin Bulgular.....	88
3.4.1.8.Hukuki Yapılarına İlişkin Bulgular.....	89
3.4.1.9. Çalışan Sayılarına İlişkin Bulgular.....	90
3.4.2. İnsan Kaynakları Yönetim Yapısına İlişkin Bulgular.....	90
3.4.2.1. İK Bölümünün Mevcudiyetine İlişkin Bulgular.....	90
3.4.2.2. İK Bölümüne Sahip Olmama Nedenlerine İlişkin Bulgular...	91
3.4.2.3. İK Bölümünün Mevcudiyet Yılına İlişkin Bulgular.....	91
3.4.2.4. İnsan Kaynakları Faaliyetlerini Yürüten Kişilerin Buldukları Pozisyonlara İlişkin Bulgular.....	92
3.4.2.5. İK Bölümünde Çalışanların Uzmanlık Alanlarına İlişkin Bulgular.....	93
3.4.2.6. İK Bölümünün Sorumluluk Alanlarına İlişkin Bulgular...	94
3.4.2.7. İKY'nin Öncelikli Amaçlarına İlişkin Bulgular.....	95
3.4.3. İnsan Kaynakları Yönetim İşlevlerini Uygulama Düzeylerine İlişkin Bulgular.....	96
3.4.3.1. İnsan Kaynakları Planlamasına İlişkin Bulgular.....	97
3.4.3.2. İş Analizine İlişkin Bulgular.....	98
3.4.3.3. İş Tanımlarına İlişkin Bulgular.....	99
3.4.3.4. İnsan Kaynağı Bulma ve Seçme İşlevlerine İlişkin Bulgular..	101
3.4.3.5. Eğitim ve Geliştirme İşlevlerine İlişkin Bulgular.....	106
3.4.3.6. Kariyer Yönetimine İlişkin Bulgular.....	110

## İÇİNDEKİLER (DEVAM)

	<u>Sayfa</u>
3.4.3.7. Performans Değerlemeye İlişkin Bulgular.....	111
3.4.3.8. Ücret Yönetimine İlişkin Bulgular.....	114
3.4.3.9. İK Mevcudiyetinin İKY’ni Gerçekleştiren Çalışanların Eğitim Durumlarına İlişkin Bulgular.....	117
3.4.3.10. İK Mevcudiyetinin Olmama Nedeninin Çalışan Sayısının Az Olduğu İşletmelerin Hukuki Yapılarına İlişkin Bulgular...	117
3.4.3.11. İK Mevcudiyeti ile İşletmelerin Hangi Tür İşgören Bulmada Zorlandıklarına İlişkin Bulgular.....	118
3.5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	120
KAYNAKÇA .....	125
EK 1: ANKET FORMU ÖRNEĞİ.....	136
EK 2: ÖZGEÇMİŞ.....	145

## TABLolar LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
<b>Tablo 1.1:</b> KOBİ Tanımlamasında Kullanılan Nicel ve Nitel Ölçütler.....	5
<b>Tablo 1.2:</b> Devlet İstatistik Enstitüsü (DİE) Tanımı.....	7
<b>Tablo 1.3:</b> Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) Tanımı.....	7
<b>Tablo 1.4:</b> Dış Ticaret Müsteşarlığı (DTM) Tanımı.....	8
<b>Tablo 1.5:</b> Hazine Müsteşarlığı Tanımı.....	8
<b>Tablo 1.6:</b> Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) Tanımı.....	9
<b>Tablo 1.7:</b> (TOSYÖV) Vakfı Tanımı.....	10
<b>Tablo 1.8:</b> Halk Bankası Tanımı.....	10
<b>Tablo 1.9:</b> Türkiye İhracat Kredi Bankası (Eximbank) Tanımı.....	11
<b>Tablo 1.10:</b> Avrupa Birliği KOBİ Tanımı.....	12
<b>Tablo 1.11:</b> Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkındaki Yönetmeliğe Göre KOBİ Tanımı.....	13
<b>Tablo 1.12:</b> Basel II Kriterlerine Göre KOBİ Tanımı.....	14
<b>Tablo 1.13:</b> Türkiye'deki İşletmelerin Ölçeksel Dağılımı.....	16
<b>Tablo 1.14:</b> KOBİ'lerin Ülke Ekonomilerindeki Yeri.....	18
<b>Tablo 1.15:</b> KOBİ'ler ile Büyük İşletmelerin Katma Değer Kıyaslama Tablosu (2002/2005).....	19
<b>Tablo 2.1:</b> İnsan Kaynakları Yönetiminin Genel Çerçevesi.....	22
<b>Tablo 2.2:</b> İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetimi Farklılıkları...	26
<b>Tablo 2.3:</b> Geleneksel İnsan Kaynakları Yönetimi ile İnsan Kaynaklarının Stratejik Yönetiminin Karşılaştırılması.....	32
<b>Tablo 3.1:</b> Cinsiyet Dağılımına İlişkin Bulgular.....	84
<b>Tablo 3.2:</b> Yaş Dağılımına İlişkin Bulgular.....	85
<b>Tablo 3.3:</b> Eğitim Durumuna İlişkin Bulgular.....	86
<b>Tablo 3.4:</b> İK Bölümünde Çalışanların Görevlerine İlişkin Bulgular.....	87
<b>Tablo 3.5:</b> Hizmet Süresine İlişkin Bulgular.....	87

## TABLolar LİSTESİ (DEVAM)

	<u>Sayfa</u>
<b>Tablo 3.6:</b> Faaliyet Gösterilen Sektöre İlişkin Bulgular.....	88
<b>Tablo 3.7:</b> Faaliyet Sürelerine İlişkin Bulgular.....	89
<b>Tablo 3.8:</b> Hukuki Yapılarına İlişkin Bulgular.....	89
<b>Tablo 3.9:</b> Çalışan Sayılarına İlişkin Bulgular.....	90
<b>Tablo 3.10:</b> İK Bölümünün Mevcudiyetine İlişkin Bulgular.....	91
<b>Tablo 3.11:</b> İK Bölümüne Sahip Olmama Nedenlerine İlişkin Bulgular.....	91
<b>Tablo 3.12:</b> İK Bölümüne Sahip Olan İşletmelerin Mevcudiyet Yılına İlişkin Bulgular.....	92
<b>Tablo 3.13:</b> İnsan Kaynakları Faaliyetlerini Yürüten Kişilerin Buldukları Pozisyonlara İlişkin Bulgular.....	93
<b>Tablo 3.14:</b> İnsan Kaynakları Bölümünde Çalışanların Uzmanlık Alanlarına İlişkin Bulgular.....	94
<b>Tablo 3.15:</b> İK Bölümünün Sorumluluk Alanlarına İlişkin Bulgular.....	95
<b>Tablo 3.16:</b> İKY'nin Öncelikli Amaçlarına İlişkin Bulgular.....	96
<b>Tablo 3.17:</b> İnsan Kaynakları Planlamasının Uygulanma Düzeyine İlişkin Bulgular.....	97
<b>Tablo 3.18:</b> İnsan Kaynakları Planlamasının Yapılma Amaçlarına İlişkin Bulgular.....	97
<b>Tablo 3.19:</b> İş Analizinin Uygulanma Düzeyine İlişkin Bulgular.....	98
<b>Tablo 3.20:</b> İş Analizinin Kullanıldığı Alana İlişkin Bulgular.....	99
<b>Tablo 3.21:</b> İş Analizinin Kim Tarafından Geliştirildiğine Ait Bulgular.....	99
<b>Tablo 3.22:</b> İş Tanımlamasının Uygulanma Düzeyine İlişkin Bulgular.....	100
<b>Tablo 3.23:</b> İş Tanımlamasının Kullanıldığı Alana İlişkin Bulgular.....	100
<b>Tablo 3.24:</b> İşgören Seçiminde Kullanılan Kaynaklara İlişkin Bulgular.....	101
<b>Tablo 3.25:</b> Bulunması Zorlanılan İşgörene İlişkin Bulgular.....	102
<b>Tablo 3.26:</b> İşgören Seçiminde Adaylarla Yaşanılan Sıkıntılara İlişkin Bulgular.....	102

## TABLolar LİSTESİ (DEVAM)

	<u>Sayfa</u>
<b>Tablo 3.27:</b> İstlenen Nitelikte İşgören Bulmada Kullanılan Yöntemlere İlişkin Bulgular.....	103
<b>Tablo 3.28:</b> İşgücü Talebini Etkileyen Faktörlere İlişkin Bulgular.....	104
<b>Tablo 3.29:</b> İşgören Seçiminde Kullanılan Tekniklere İlişkin Bulgular.....	105
<b>Tablo 3.30:</b> Kullanılan Psikoteknik Testlere İlişkin Bulgular.....	106
<b>Tablo 3.31:</b> Kullanılan Görüşme Yöntemlerine İlişkin Bulgular.....	106
<b>Tablo 3.32:</b> Eğitim ve Geliştirmenin Uygulanma Düzeyine İlişkin Bulgular...	107
<b>Tablo 3.33:</b> İşbaşı Eğitim Yöntemlerine İlişkin Bulgular.....	108
<b>Tablo 3.34:</b> İş dışı Eğitim Yöntemlerine İlişkin Bulgular.....	109
<b>Tablo 3.35:</b> Eğitime Duyulan İhtiyacın Sebebine İlişkin Bulgular.....	109
<b>Tablo 3.36:</b> Kariyer Yönetiminin Uygulanma Düzeyine İlişkin Bulgular.....	110
<b>Tablo 3.37:</b> Kariyer Yönetiminde Kullanılan Yöntemlere İlişkin Bulgular....	111
<b>Tablo 3.38:</b> Performans Değerleme Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Bulgular..	112
<b>Tablo 3.39:</b> Performans Değerlemenin Uygulanma Düzeyine İlişkin Bulgular..	112
<b>Tablo 3.40:</b> Performans Değerlemenin Kim Tarafından Yapıldığına İlişkin Bulgular.....	113
<b>Tablo 3.41:</b> Performans Değerlemenin Hangi Amaçlar için Yapıldığına İlişkin Bulgular.....	113
<b>Tablo 3.42:</b> Ücretlemede Dikkate Alınan Etmenlere İlişkin Bulgular.....	114
<b>Tablo 3.43:</b> Ücretlemede Gözetilen Amaçlara İlişkin Bulgular.....	115
<b>Tablo 3.44:</b> Ücret Sistemlerine İlişkin Bulgular.....	116
<b>Tablo 3.45:</b> Sağlanan Sosyal Yardımlara İlişkin Bulgular.....	116

## TABLÖLAR LİSTESİ (DEVAM)

	<b><u>Sayfa</u></b>
<b>Tablo 3.46:</b> İK Mevcudiyetinin İKY'ni Gerçekleştiren Çalışanların Eğitim Durumlarına İlişkin Bulgular.....	117
<b>Tablo 3.47:</b> İK Mevcudiyetinin Olmama Nedeninin Çalışan Sayısının Az Olduğu İşletmelerin Hukuki Yapılarına İlişkin Bulgular.....	118
<b>Tablo 3.48:</b> İK Mevcudiyeti ile Hangi Tür İşgören Bulmada Zorlandıklarına İlişkin Bulgular.....	119

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
<b>Şekil 1:</b> İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Rolü.....	29

## **SİMGE VE KISALTMALAR**

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
İK	: İnsan Kaynakları
İKİP	: İnsan Kaynakları Planlaması
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
KOBİ	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletme
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
SBA	: Small Business Administration
SİKY	: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi
TOBB	: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
MMO	: Makine Mühendisleri Odası

## GİRİŞ

Küreselleşme ekonomik gelişmeler, bilişim ve bilgi teknolojileri, yenilikler, iletişimin artan hızı, çok uluslu işletmelerin piyasa hâkimiyeti, hükümet politikalarındaki değişimler gibi faktörler, dünya üzerinde sosyal, kültürel, siyasal, sosyo-kültürel pek çok açıdan değişiklikleri beraberinde getirmiştir. Dünya ekonomisindeki bu yapısal değişimin nedeni, piyasaların ulusal sınırlarını aşarak küresel bir nitelik kazanmasına ve ayrıca piyasalardaki rekabetin giderek yoğunlaşmasına sebep olmaktadır.

Dünyada ticaret ve sermaye hareketleri ile bilim ve teknoloji alanındaki gelişmeler ulusal devlet sınırlarını zorlayan boyutlara ulaşmıştır. Hızlı ve sürekli olan bu değişim ve gelişmeler geçmişte edinilen ve geliştirilen bilgileri, politika ve prosedürleri, stratejileri anlamlandırmada yetersiz kalmış, yeni strateji ve uygulamaları gündeme getirmiştir. Ayrıca bu değişim ve gelişmeler, insanın bilgi, beceri, yetenek, tutum, davranış ve beklenti gibi özelliklerinin değişmesinde ve gelişmesinde etkili olmuştur.

Bu gelişmeler ışığında, örgütler rekabette başarı kıstası olarak “insan” unsurunu öncelikli amaç olarak değerlendirmiş ve bu doğrultuda işletmenin kurulmasından, üretim sürecindeki aşamalara, yönetiminden verilen hizmete kadar “insan” kavramını birinci sırada algılamaya başlamıştır.

İnsan kaynaklarının bu denli önemli olmasının nedeni insanların bilgi, beceri ve deneyimleri sayesinde örgütlerin izledikleri stratejileri ve yenilikleri yaratan aynı zamanda uygulayan kişiler olmasıdır. İnsan kaynağı motive edilirse, örgüt de gelişir ve amaçlarını kolaylıkla gerçekleştirebilir. Bu durum aynı zamanda, çalışanlardan etkin sonuçlar almayı ve onların işbirlikçi çabalarını örgütlemeyi ve yönetmeyi zorunlu hale getirmektedir. İşletmenin verimliliğini artırmak, stratejik amaç ve hedeflere ulaşabilmesini sağlamak için, insan kaynağının etkin bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir.

KOBİ’ler açısından da birbirinden farklı yapı ve görevlerde çalışan çok sayıda insanı etkin ve verimli bir biçimde çalıştırmak, işletmenin geleceğini garanti altına almak demektir. Bu nedenle KOBİ’ler nitelikli insan kaynaklarına sahip olmalı ve bu kaynakları bir arada etkin ve verimli bir şekilde çalıştırabilecek stratejileri ortaya koymalıdır.

KOBİ’ler 21.yüzyılda bilgi toplumuna geçiş süreciyle birlikte, ülkelerin en büyük sermayelerinin yetişmiş insan gücü olduğu gerçeğini unutmadan; daha nitelikli, verimli, eğitilmiş ve etkin çalışan insan kaynağına sahip olabilmek için gerekli yatırımları yapmalıdır.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **TÜRKİYE VE DÜNYA EKONOMİSİNDE KOBİ'LER: ÖNEMİ VE TANIMI**

#### **1.1. ÜLKELER AÇISINDAN KOBİ'LERİN ÖNEMİ**

20. yüzyılın ilk yarısında işletmelerin giderek büyümeleri nedeniyle, KOBİ'lerin yaşamlarına devam edemeyecekleri düşüncesi gündeme gelmişti. Ancak, günümüzde KOBİ'ler ortadan kalkmamış, aksine 1970'li yıllardan itibaren teknolojinin gelişmesi, kişi ve toplumlardaki bağımsızlık eğiliminin artması ve bilgi toplumuna geçiş gibi nedenlerden dolayı daha da önemli hale gelmiştir (Oktay ve Güney, 2002). KOBİ'ler dünya ekonomisinde pazar sıkıntısının arttığı, talebin düştüğü, kriz dönemlerinde gösterdikleri enerjik, esnek ve çok yönlü ürün yapılarıyla özellikle uluslar arası pazarlarda etkin rekabetin sürdürülmesinde, önemli bir rol üstlenmişlerdir.

KOBİ'ler Türkiye'de ve dünyada girişimcilik ruhunun gelişmesine katkı sağlarlar. Tüm dünya ekonomilerinde daha az yatırımla, daha çok ürün çeşitliliği yaratarak değişken talebe uyum sağlama esnekliğine sahiptirler, bu özellikleri sayesinde ekonomik dalgalanmalardan daha az etkilenmektedirler (Türel, 2006: 213). KOBİ'ler, büyük işletmelerin çekirdeğini oluşturarak, pek çok ülke ekonomisi için hayati öneme sahip, ekonomiye dinamizm kazandıran ve o ekonominin ölçütü olan işletmelerdir. Büyük işletmelerin ürettiği mal ve hizmetleri üreterek onları rekabet ortamına çekmekte, aynı zamanda büyük işletmelerin kullandıkları mamul ve yarı mamul girdilerini üreterek onlara destek sağlamaktadırlar. Bu sayede, ekonomide bir yan sanayi oluşturarak, büyük işletmelerle iş bölümü, zaman zamanda işbirliği yapmaktadırlar (Aypek, 2001).

Günümüzde KOBİ'lerin katma değer ve istihdam yaratıcı etkileri tüm ülkeler açısından oldukça önemli boyutlardadır. Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde ekonomik ve sosyal yaşamın istikrar unsuru olan KOBİ'ler, istihdam olanaklarını sürekli arttırmada,

bölgesel eşitsizlikleri gidermede, gelir dağılımını dengeli hale getirmede önemli bir işlevi yerine getirmektedir (İraz, 2006: 215-216).

KOBİ'lerin, sadece ekonomik hayatta değil, sosyal hayatta da önemli rolleri vardır. KOBİ'ler, ülkede geniş bir alana yayıldıkları için bölgesel gelişmişlik farklarını gidermede, mülkiyeti geniş bir alana yaymada ve bunu sürdürmede, demokratik hayatı canlı tutmada önemli bir güçtür. Tüketicilerin günlük, sürekli ihtiyaçlarını karşılamaları, toplumun tüm kesimleri ile direkt ilişki kurabilmeleri, tüketici isteklerine ve yeniliklere hızla uyum sağlayabilmeleri KOBİ'lerin ekonomik ve sosyal hayatta istikrar unsuru olmalarının göstergeleridir (Akgemci, 2001: 16).

Bugün, küçük ve esnek yapıları ile ekonomiye katkı sağlayan KOBİ'ler gelişmiş ve gelişmekte olan tüm ülkelerin gündeminde önemli bir yer tutmaktadır. Rekabetin ve değişikliğin yoğun olarak yaşandığı günümüzde, istihdamın ve üretimin büyük bölümünü sağlayan KOBİ'ler değişimlere kolay uyum sağlayabilen yapılarıyla ekonomilerde stratejik önem taşımaktadır.

## **1.2. KOBİLERİN TANIMINDA KULLANILAN KRİTERLER**

KOBİ tanımı yapılırken birçok faktör göz önünde bulundurulmaktadır. Her kurum, kendi açısından en önemli faktörleri ele alarak, KOBİ tanımında bulunmaktadır. Bu faktörlerden bazıları şunlardır (Şimşek, 2002: 2):

- Zaman,
- Ekonomik düzey,
- Sanayileşme düzeyi,
- Kullanılan teknoloji,
- Pazarın büyüklüğü,
- Faaliyette bulunulan işkolu,
- Kullanılan üretim tekniği,

- Üretilen malın özellikleri,
- İşgören sayısı,
- Kuruluş ve araştırmalar.

Bu kadar çok sayı ve çeşitte faktörün, KOBİ tanımını etkilemesi, neden herkes tarafından kabul edilen bir tanımın yapılamadığı konusuna açıklık getirmektedir. Tanımları yapan kişi ya da kurumlar kendi açılarından önemli saydıkları faktörlere göre tanım geliştirmişlerdir. Ancak genel olarak KOBİ tanımları, işletme büyüklüğüne göre belirlenmekte, nitel ve nicel ölçütler olmak üzere iki ana başlık altında incelenmektedir. Bu iki grup ölçütten nicel ölçütler daha somut kavramlardan oluştukları için KOBİ tanımlaması yapılırken daha çok dikkate alınmaktadırlar (Küçük, 2005: 100). Tablo 1.1’de KOBİ tanımlamasında kullanılan nitel ve nicel ölçütler yer almaktadır:

**Tablo 1.1** KOBİ Tanımlamasında Kullanılan Nicel ve Nitel Ölçütler

<b>NİCEL ÖLÇÜTLER</b>	<b>NİTEL ÖLÇÜTLER</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• İşgören sayısı,</li><li>• Öz sermaye,</li><li>• Çalışma sermayesi,</li><li>• Sabit sermaye,</li><li>• Aktifler toplamı,</li><li>• Enerji kullanımı,</li><li>• Makina parkı değeri,</li><li>• Kullanılan makina, tezgâh sayısı ve gücü,</li><li>• İşgörenlere ödenen ücretler,</li><li>• Üretimde kullanılan hammadde,</li><li>• Üretimde kullanılan alan,</li><li>• Alınan siparişlerin sayısı ve değeri,</li><li>• Enerji kullanımı,</li><li>• Satış tutarı,</li><li>• Katma Değer,</li><li>• Üretim Kapasitesi.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Girişimcilik nitelikleri (risk alma, sorumluluk taşıma, yaratıcılık, yönetebilme, vb.),</li><li>• Girişimcinin işletmesiyle özdeşleşmesi,</li><li>• Girişimci ve aile bireylerinin işletmede fiilen çalışması,</li><li>• Çalışanlarla ilişkilerin kişisel nitelik taşıması,</li><li>• Yönetim tekniklerinin uygulanmaması,</li><li>• Sermayenin sınırlı oluşu ve finansal yetersizlik,</li><li>• İş bölümü ve uzmanlaşma derecesinin düşüklüğü,</li><li>• İşletmenin sahip olduğu pazar payının azlığı,</li><li>• İşletmenin satış ve satın almadaki pazarlık gücünün olmaması.</li></ul>

**Kaynak:** Şimşek, (2002), s. 6; Erdoğan ve Develioğlu, (2008), s. 115.

### **1.3. TÜRKİYE’DE YAPILAN KOBİ TANIMLARI**

KOBİ’lerin tanımlanması konusunda genel kabul görmüş bir tanım birliği olmamakla birlikte, ülkeler arasında, ülkelerin gelişmişlik ve sanayileşme düzeylerine, ilgili mevzuatlarına, işletmelerin bağlı oldukları iş kollarına ve üretim tekniklerine hatta aynı ülkenin farklı bölge ve iş kollarına göre farklı tanımlamaların yapıldığı görülmektedir (Libert, 1988; Karataş, 1991).

Ülkemizde KOBİ tanımına ilişkin kavramsal çerçevenin çizilmesi ve ölçütlerin belirlenmesine ilişkin ilk çalışmalar, 1923 yılındaki İzmir İktisat Kongresinde gerçekleştirilmiştir. Daha sonra 1942 yılına kadar yürürlükte kalan Teşvik-i Sanayi Kanununda (1927) KOBİ tanımının yapılmaya çalışıldığı görülmektedir. Bu kanuna göre “5 kişiden az ve en çok 9 beygirlik muharrik güç çalıştıran iş yeri küçük, üzerindeki ise büyük ölçekli işletme” olarak kabul edilmiştir. İzleyen yıllarda düzenlenen iş kanununa göre işgören sayısı 10 kişiye kadar olan işletmeler küçük ölçekli işletme sayılmıştır. Sürecin devamında DİE (1980 sayımına göre); 10 kişiden az işgören çalıştıranlara küçük ölçekli işletmeler, 10–24 arasında işgören çalıştıranlara ise, orta ölçekli işletmeler tanımını getirmiştir, 1983 yılından itibaren küçük ölçekli işletme sınırı için işgören sayısı 25’e çıkartılmıştır (Anonim, 2005).

KOBİ’lere ilişkin son yıllarda kurumlarca geliştirilen ölçütler ise, aşağıdaki gibidir: Ülkemizde KOBİ’ler için çeşitli kurumlar tarafından KOBİ tanımları yapılmıştır. Tanımların farklılığı, doğal olarak, çeşitli teşvik olanaklarından yararlanmak isteyip de yararlanamayan KOBİ’lerin eleştirilerine neden olmuş ve olmaktadır. Aşağıda çeşitli KOBİ tanımları yer almaktadır.

### **1.3.1. Devlet İstatistik Enstitüsü (DİE) Tanımı İşçi**

Devlet İstatistik Enstitüsü (DİE), KOBİ’lere ilişkin yaptığı tanımlamada üçlü bir sınıflandırmaya gitmektedir. Buna göre; 1-9 işgören çalıştıran işletmeler Mikro, 10-49 işgören çalıştıran işletmeler Küçük, 50-250 işgören çalıştıran işletmeler Orta işletme olarak tanımlanmaktadır.

**Tablo 1.2** Devlet İstatistik Enstitüsü (DİE) Tanımı

İŞGÖREN SAYISI	ÖLÇEK
1-9	Çok Küçük
10-49	Küçük
50-250	Orta

### 1.3.2. Devlet Planlama Teşkilatı Tanımı (DPT)

Devlet Planlama Teşkilatı (DPT), KOBİ'lere ilişkin yaptığı tanımlamada; 10-49 işgören çalıştıran işletmeleri Küçük, 50-99 işgören çalıştıran işletmeler Orta işletme olarak tanımlanmaktadır.

**Tablo 1.3** Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) Tanımı

İŞGÖREN SAYISI	ÖLÇEK
10-49	Küçük
50-99	Orta

### 1.3.3. Dış Ticaret Müsteşarlığı (DTM) Tanımı

Dış Ticaret Müsteşarlığı (DTM) KOBİ'lere ilişkin yaptığı tanımlamada; 1-200 işgören çalıştıran, imalat sanayinde faaliyet gösteren, gerçek usulde defter tutan, arsa ve bina hariç sabit sermaye tutarı bilanço net değeri itibariyle 2 milyon \$ karşılığı TL'yi aşmayan işletmeleri KOBİ olarak tanımlamaktadır.

**Tablo 1.4** Dış Ticaret Müsteşarlığı (DTM) Tanımı

İŞGÖREN SAYISI	MALİ DURUM	ÖLÇEK
1-200	≤ 2 milyon \$*	Küçük ve Orta

\* İmalat sanayinde faaliyette bulunan işletmeler için, gerçek usulde defter tutan, arsa ve bina hariç sabit sermaye tutarı, bilanço net değeri itibariyle.

#### **1.3.4. Hazine Müsteşarlığı Tanımı**

Hazine Müsteşarlığı, KOBİ'lere ilişkin yaptığı tanımlamada; imalat sanayinde faaliyette bulunan ve yasal defter kayıtlarında arsa ve bina hariç sabit sermayesi 400 milyar TL'yi aşmayan, 1-9 işgören çalıştıran işletmeleri Çok Küçük, 10-49 işçi çalıştıran işletmeleri, Küçük, 50-250 işgören çalıştıran işletmeleri Orta işletmeler olarak tanımlanmaktadır.

**Tablo 1.5** Hazine Müsteşarlığı Tanımı

İŞGÖREN SAYISI	MALİ DURUM	ÖLÇEK
1-9	$1-9 \leq 400$ milyar TL*	Çok Küçük
10-49	$10-49 \leq 400$ milyar TL*	Küçük
50-250	$50-250 \leq 400$ milyar TL*	Orta

\* İmalat sanayinde faaliyette bulunan işletmeler için, yasal defter kayıtlarında, arsa ve bina hariç, net sabit yatırım tutarı.

#### **1.3.5. Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) Tanımı (3624 Sayılı Kanun) (İmalat sanayinde faaliyet gösteren işletmeler için)**

Türkiye'de KOBİ tanımına, "Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı Kurulması Hakkında Kanun"da yer verilmiştir. Küçük ve

Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme Dairesi Başkanlığı (KOSGEB), ülkemiz sanayinde önemli bir yeri olan KOBİ'leri desteklemek, rekabet güçlerini geliştirmek ve böylece ulusal ekonomiye katkılarını arttırmak amacıyla 12 Nisan 1990 tarihinde 3624 sayılı yasa ile kurulmuştur. KOSGEB hakkındaki kanunun tanımlara ilişkin 2.Maddesinde kanunda geçen işletmeler deyiminden ne anlaşılması gerektiği aşağıdaki gibi ifade edilmektedir (KOSGEB, 2003):

“İmalat sanayi sektöründe 1-50 arası işgören çalıştıran sanayi işletmeleri küçük sanayi” işletmelerini, 51-150 arası işgören çalıştıran sanayi işletmeleri orta ölçekli sanayi işletmelerini ifade eder”.

**Tablo 1.6** Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) Tanımı

İŞGÖREN SAYISI	ÖLÇEK
1-50	Küçük
51-150	Orta

### **1.3.6. Türkiye Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticileri Vakfı (TOSYÖV) Vakfı Tanımı**

Türkiye Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticileri Vakfı (TOSYÖV), KOBİ'lere ilişkin yaptığı tanımlamada; 1-5işgören çalıştıran işletmeleri Çok Küçük, 6-100 işgören çalıştıran işletmeleri, Küçük, 100-200 işgören çalıştıran işletmeleri Orta ölçekli işletmeler olarak tanımlanmaktadır.

**Tablo 1.7 TOSYÖV Vakfı Tanımı**

<b>İŞGÖREN SAYISI</b>	<b>ÖLÇEK</b>
1-5	Çok Küçük
6-100	Küçük
100-200	Orta

### **1.3.7. Halk Bankası Tanımı**

Halk Bankası, KOBİ'lere ilişkin yaptığı tanımlamada; imalat sanayinde faaliyet gösteren, 1-50 işçi çalıştıran ve 100 milyarı aşmayan sabit yatırım tutarına sahip KOBİ'yi Teşvik Belgeli, 1-250 işçi çalıştıran ve 400 milyarı aşmayan yatırım tutarına sahip KOBİ'yi de Normal Belgeli KOBİ olarak tanımlamaktadır.

**Tablo 1.8 Halk Bankası Tanımı**

<b>*KOBİ TÜRÜ</b>	<b>İŞGÖREN SAYISI</b>	<b>SABİT YATIRIM TUTARI</b>
<b>Teşvik Belgeli</b>	1-50	≤ 100 milyar TL
<b>Normal</b>	1-250	≤ 400 milyar TL

\* İmalat sanayi işletmeleri için.

### **1.3.8. Türkiye İhracat Kredi Bankası (Eximbank) Tanımı**

Türkiye İhracat Kredi Bankası (Eximbank) KOBİ'ler için yaptığı tanımlamada; Kısa vadeli TL kredileri kapsamında, imalat sanayi işletmeleri için, sabit sermaye yatırım tutarı 2 milyon \$'dan az ve 1-200 işgören çalıştıran işletmeleri KOBİ olarak tanımlamaktadır.

**Tablo 1.9** Türkiye İhracat Kredi Bankası (Eximbank) Tanımı

*İŞGÖREN SAYISI	SABİT SERMAYE YATIRIM TUTARI
1-200	≤ 2 milyon \$

\* Kısa vadeli TL kredileri kapsamında, imalat sanayi işletmeleri için.

Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası (TCMB) her sene çok sayıda işletmeden aldığı verileri derleyerek sektörler itibariyle bilançolar yayımlamakta, ele aldığı işletmelerin ölçek dağılımına göre net satış, aktif ve öz kaynak büyüklüklerini de vermektedir. TCMB çalışan sayısına ve net satışlara göre iki ayrı ölçek kriteri kullanmış olup, 1-50 kişi çalıştıran ya da net satışları € 7 milyonu aşmayan işletmeleri küçük ölçekli olarak kabul etmiştir. Çalıştırdığı kişi sayısı 50-500 veya net satışları € 7-40 milyon arasında olan işletmeler orta ölçekli, çalıştırdığı kişi sayısı 500'ü, net satışları € 40 milyonu aşan işletmeler de büyük ölçekli kabul edilmiştir. TCMB'nın orta ölçekli işletme büyüklüğü çalışan sayısı kriteri bakımından Türkiye'de genel kabul gören KOBİ ölçeklerine uymakta, "net satış kriteri" bakımından ise AB Komisyonu'nun KOBİ tanımına girmektedir (Figen, 2005).

KOBİ tanımı ile ilgili olan birçok kavram, çeşitli ticaret ve sanayi odaları, meslek örgütleri gibi kamu kurum ve kuruluşlarının yaptığı çeşitli tanım ve açıklamalar ilgili kurum ve kuruluşların yayınlarında mevcuttur. Diğer kuruluşların yaptıkları tanımların da bu çerçevede yapılmış olmaları nedeni ile tüm bu tanımlara burada yer verilmemiştir.

#### **1.4. AVRUPA BİRLİĞİ KOBİ TANIMI**

Avrupa Birliği, ülkemizdeki gibi, birlik ülkelerindeki farklı tanımlar nedeniyle, 7 Şubat 1996 tarihli Konsey Kararı ile ulusal ve birlik temelinde, sürmekte olan kavram karmaşasını ortadan kaldırmak için bir KOBİ tanımı geliştirmiştir. 1 Ocak 2005 tarihi itibarı ile geçerli olan bu KOBİ tanımı, işçi sayısı, yıllık net satış hâsılatı veya bilanço değeri ve bağımsızlık derecesinden oluşan ölçütleri kapsamaktadır (SME Envoy Report, 2005). Üniversiteler, kâr amacı gütmeyen araştırma merkezleri, kurumsal yatırımcılar,

bölgesel kalkınma fonları, yıllık bütçesi 10 milyon Euro'nun altında olan ve 5.000'den az nüfuslu bağımsız yerel otoriteler kapsam dışı bırakılmıştır. Enflasyon ve verimlilik artışları nedeniyle, 1996 tanımındaki mali ölçüt değerleri 6 Mayıs 2003 tarihinde artırılarak revize edilmiştir. Bu yeni tanım, 1 Ocak 2005 tarihinden itibaren yürürlüğe girmiştir. Tablo 1.10'da Avrupa Birliği tarafından yapılan KOBİ tanımı yer almaktadır (SME Envoy Report, 2005):

**Tablo 1.10** Avrupa Birliği KOBİ Tanımı

KOBİ TANIMI	ÇALIŞAN SAYISI	YILLIK NET SATIŞ HÂSILATI	BİLANÇO
Mikro Ölçekli İşletme	≤ 10	€ 2 milyon a kadar	€ 2 milyon a kadar
Küçük Ölçekli İşletme	≤ 50	€ 10 milyon a kadar	€ 10 milyon a kadar
Orta Ölçekli İşletme	≤ 250	€ 50 milyon a kadar	€ 43 milyon a kadar

Avrupa Birliği KOBİ tanımındaki Bağımsızlık Düzeyi Ölçütüne göre; Bir işletmenin sermayesi ya da oy haklarının % 25'i veya daha fazlası veya doğrudan olarak bir veya birden fazla kamu kuruluşu tarafından, birlikte veya tek tek kontrol ediliyorsa, o işletme KOBİ olarak tanımlanamamaktadır.

Tablo 1.10'daki, Avrupa Birliği KOBİ tanımında; Çalışan sayısı 10'dan, yıllık net satış hasılatı 2 milyon Euro'dan ve yıllık mali bilançosu 2 milyon Euro'dan az olan işletmeler, mikro işletmeler, çalışan sayısı 50'den, yıllık net satış hasılatı 10 milyon Euro'dan ve yıllık mali bilançosu 10 milyon Euro'dan az olan işletmeler, küçük işletmeler, çalışan sayısı 250'den, yıllık net satış hasılatı 50 milyon Euro'dan ve yıllık mali bilançosu 43 milyon Euro'dan az olan işletmeler, orta ölçekli işletmeler, olarak adlandırılmaktadır.

Türkiye'de KOBİ tanımları, gerek tanım sayısının fazlalığı ve farklılığı, gerekse AB ile işbirliği ve destekler gibi alanlarda yarattığı problemler nedeniyle AB tanımları ile uyumlaştırılmıştır. Bakanlar Kurulu'nun 2005 / 9617 sayılı kararı ile Küçük ve Orta Ölçekli

İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik 18 Kasım 2005 tarihinde Resmi Gazete’de yayımlanmış ve yayım tarihinden 6 ay sonra da yürürlüğe girmiştir (T.C. Resmi Gazete, 2005). Yönetmeliğin amacı, KOBİ’lerin tanımının belirlenmesi ve bu tanımın tüm kurum ve kuruluşların uygulamalarında esas alınmasının sağlanmasıdır. Yönetmelikle birlikte KOBİ’lerin fonlardan yararlanmak için yapacakları başvurularda dolduracakları model beyannameler ve başvuru formları da AB uygulamalarına uyumlu olarak hazırlanmıştır. Böylece AB sürecinde KOBİ’ler alanının öncelikleri arasında yer alan KOBİ tanımının AB tanımı ile uyumlaştırılması yükümlülüğü gerçekleşmiş bulunmaktadır (Erdoğan ve Develioğlu, 2008: 124). Tablo 1.11’de Resmi Gazetede 18.11.2005 tarih ve 25997 sayı ile yayımlanan yönetmeliğe göre belirlenmiş olan KOBİ tanımı yer almaktadır:

**Tablo 1.11** Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkındaki Yönetmeliğe Göre KOBİ Tanımı

KOBİ TANIMI	İŞGÖREN SAYISI	YILLIK HÂSILAT VEYA BİLANÇO TOPLAMI
Mikro Ölçekli İşletme	0-9	≤ 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).

Tablo 1.11’de görüldüğü gibi, 10 kişiden az yıllık işgören istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı ya da mali bilançosu 1 milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler, çok küçük ölçekli işletme (mikro ölçekli), 50 kişiden az yıllık işgören istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı ya da mali bilançosu 5 milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler, küçük işletme, 250 kişiden az yıllık işgören istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı ya da mali bilançosu 25 milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler, orta ölçekli işletme olarak adlandırılmaktadır.

## 1.5. BASEL II KRİTERLERİNE GÖRE KOBİ TANIMI

Basel II kriterlerinde yer alan, ülkemizdeki KOBİ'leri yakından ilgilendiren değişikliklerden birisi KOBİ tanımıdır. Basel II uygulaması ile KOBİ tanımı özel önem taşımaya başlamıştır. Basel II kriterlerine göre; Yıllık toplam cirosu 50 milyon Euro, bilanço aktif büyüklüğü 43 milyon Euro'dan az ve çalışan sayısı 250'yi geçmeyen işletmeler KOBİ olarak tanımlanmaktadır (İşeri ve Uluşan, 2008: 76). Bu tanımlamadaki göstergeler dikkate alındığında ülkemizdeki çok sayıda KOBİ'nin bu tanım kapsamına girdiği görülmektedir (Yüksel, 2005).

Basel II kriterlerinde banka açısından KOBİ tanımı değerlendirildiğinde, bu durum, yabancı finansman kaynağına ihtiyaç duyan ve bundan dolayı bankalardan ticari kredi kullanmak isteyen KOBİ'leri yakından ilgilendirmektedir. Kullanılacak kredi miktarına göre KOBİ'ler farklı risk grupları içine gireceklerdir. Kullanılan kredi 1 milyon Euro'dan az ise; kredi kullanan KOBİ, Perakende KOBİ olarak nitelendirilerek standart %75 risk ağırlığına dâhil edilecektir. Kullanılan kredi miktarı 1 milyon Euro'dan fazla ise; kredi kullanan KOBİ, Kurumsal KOBİ olarak tanımlanarak bankaların veya bağımsız denetim işletmelerinin vereceği derecelendirme notuna göre, risk ağırlığı sınıfına tabi tutulacaktır. (Yayla ve diğerleri, 2005). Tablo 1.12'de Basel II kriterlerine göre yapılan KOBİ tanımı yer almaktadır:

**Tablo 1.12** Basel II Kriterlerine Göre KOBİ Tanımı

<b>**KREDİ TUTARI (EURO)</b>	<b>*YILLIK NET SATIŞ HÂSILATI (EURO)</b>	<b>SINIFLANDIRMA</b>
> 1.000.000	< 50.000.000	Kurumsal KOBİ
< 1.000.000	< 50.000.000	Perakende KOBİ

\*Toplam yıllık satış cirosu 50 Milyon Euro'yu geçmeyen işletmeler KOBİ'dir.

\*\*KOBİ'ler bankalarda mevcut kredi tutarlarına göre 2 sınıfa ayrılacaktır.

Basel II düzenlemeleri, KOBİ'lerin özellikle finansman konusundaki sıkıntılarını daha da artıracak gibi görülmektedir (Ata ve diğerleri, 2008: 188). Bu yeni dönem, bankalarla KOBİ'ler arasındaki kredi ilişkilerini daha detaylı ve kapsamlı kurallara bağlayacaktır. Bankalar ve bağımsız kuruluşlar, KOBİ'leri finansal yapılarından yönetim yapılarına, yaptıkları ihracattan, risk yönetimi uygulayıp uygulamadıklarına kadar birçok alanda inceleyerek derecelendireceklerdir. Bu değerlemeye göre kurumsallaşma açısından önemli bir aşama kaydetmiş, riski düşük KOBİ'ler daha düşük faizle kredi kullanırken, bu şartları taşımayan KOBİ'ler daha yüksek faizler ödemek zorunda kalacaktır (Haşit ve Yazıcı, 2008: 183).

## **1.6. ABD VE DÜNYA BANKASI KOBİ TANIMI**

Dünyanın en büyük ekonomisine sahip olan ABD'de, işgören kişi sayısı 100'den küçük ve satış tutarı 1 milyon \$'dan az olan işletmeler küçük işletme, işgören sayısı 100-500 arası olan işletmeler, orta büyüklükte işletmeler olarak sınıflandırılmaktadır (Kayabaşı ve Kanberoğlu, 2008: 51). Dünya Bankası ve Türk Hükümeti arasında imzalanan, 3067 TU Sayılı İkinci Küçük ve Orta Boy Sanayi Projesi uyarınca sektör için belirlenen ölçülere göre; KOBİ'lerin tespitinde, yeni yatırımlarda bina ve arsa hariç sabit yatırım tutarının, küçük ölçekli işletmelerde, 800 000 \$'a eşdeğer TL ya da daha az olması, orta ölçekli işletmelerde ise 4 Milyon \$'ı aşmaması gerekmektedir. Yeni yatırımlarda bina ve arsa hariç sabit yatırım tutarı 4 Milyon \$'ın üzerindeki işletmeler ise, büyük işletme olarak belirtilmektedir (The World Bank, Report No. 7546TU).

## **1.7. TÜRKİYE VE DÜNYADAKİ KOBİ'LERİN GENEL DURUMU**

Devlet İstatistik Enstitüsü Başkanlığı'nca 2002 yılında tüm Türkiye'yi kapsayacak şekilde yapılan "Genel Sanayi ve İşyerleri Sayımı" (DİE, 2002) çalışmasının, Makine Mühendisleri Odasınınca, 2005 yılına kadar olan ek veriler de uyarlanarak yapılmış değerlendirmesi aşağıdaki tablodadır. Tablo 1.13'de ülkemizdeki işletmelerin boyutlarına göre dağılımı görülmektedir.

**Tablo 1.13** Türkiye’deki İşletmelerin Ölçeksel Dağılımı

<b>KOBİ TANIMI</b>	<b>İŞGÖREN SAYISI</b>	<b>İŞLETME SAYISI</b>	<b>YÜZDESİ (%)</b>
<b>Mikro</b>	1–9	1.933.599	96,02
<b>Küçük</b>	10–49	66.252	3,29
<b>Orta</b>	50–99	7.048	0,35
<b>Orta</b>	100–150	2.416	0,12
<b>Orta</b>	151–250	2.215	0,11
<b>KOBİ</b>	1–250	2.011.531	99,89
<b>Büyük</b>	251 ve daha fazla	2.215	0,11
<b>TÜM İŞLETMELER</b>	<b>TOPLAMI</b>	<b>2.013.746</b>	<b>100,00</b>

**Kaynak:** TMMOB, MMO, (2008).

Tablo 1.13’de görüldüğü gibi, ülkemizdeki işletmelerin ölçeksel büyüklükleri içinde en büyük oranı % 99,89 oranıyla, 1-250 işgören çalıştıran KOBİ’ler oluşturmaktadır. Bu oranı oluşturan toplam KOBİ sayısı ise; yaklaşık 2.013.746’dır. 251 ve daha üzeri işgören çalıştıran büyük işletmelerin sayısı yaklaşık, 2.215, oranları ise % 0,11’dir.

Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmeleri, hem dünya hem de ülkemiz ekonomisi açısından büyük önem arz etmektedir. Giderek tek bir pazar haline gelen dünyada, gelişmiş ve gelişmekte olan tüm ülkelerin ekonomik yapısı incelendiğinde KOBİ’lerin ekonomik göstergelerde çok önemli bir paya sahip oldukları gözlenmektedir. OECD’ye bağlı çoğu ülkenin toplam işletme sayısının %95’den fazlasını KOBİ’ler oluşturmaktadır. Bu ülkelerdeki KOBİ’ler toplam istihdamın %60 - %70’ini oluşturmakta ve yeni meslekler yaratmaktadır (OECD, 2000a, 2000b).

1980-1999 yılları arasında KOBİ sayısının giderek arttığı görülmektedir. KOBİ’ler, Avrupa Birliğinde (AB)’de 1970 yılı ve sonrasında istihdam yaratmaya bir çözüm olarak görülmüş ve önem kazanmıştır. Türkiye’de KOBİ’lere gereken önemin verilmesi 1996 yılına dayanmaktadır. 1983 yılının AB tarafından KOBİ yılı ilan edilmesinin ardından,

1996 yılında Türkiye’de KOBİ yılı ilan edilmiş ve 16 Ekim 1996 tarihinde KOBİ Teşvik Kararnamesi hayata geçirilmiştir (Ören, 1999). Türkiye, bu tarihten itibaren KOBİ’lerin ülke ekonomisindeki önemini fark etmiş ve bu konuda çalışmalar ivme kazanmıştır. KOBİ’ler Türkiye ekonomisi içinde gerek istihdam, gerekse sermaye oranı açısından göz ardı edilmeyecek bir yere sahiptir. Bu bakımdan KOBİ’ler Türkiye ekonomisinin de can damarını oluşturmaktadır. Ekonomik sürecin her döneminde ülkemizde KOBİ’ler ekonomik, sosyal ve politik önemlerini her zaman korumuşlar, ülkenin politika ve stratejilerinin belirlenmesinde önemli bir yer oluşturmuşlardır (Diken, 1996).

Tablo 1.14’e bakıldığında KOBİ’lerin dünyanın en gelişmiş ülkelerinde ve ülkemizdeki ekonomik göstergeler içindeki yeri görülmektedir. Bu tabloya bakıldığında ekonomik anlamda büyüme ve kalkınmayı sağlayacak temel faktörlerden olan sermayenin, işgücünün, üretimin ve yatırımın önemli bir kısmının KOBİ’ler aracılığıyla sağlandığı görülmektedir (Ercan, 2005).

**Tablo 1.14** KOBİ'lerin Ülke Ekonomilerindeki Yeri

ÜLKELER	Tüm İşletmeler İçindeki Payı (%)	İstihdam İçindeki Payı (%)	Yatırım İçindeki Payı (%)	Katma Değer İçindeki Payı (%)	İhracat İçindeki Payı (%)	Kredilerden Aldığı Pay (%)
ABD	97,2	58	38	43	32	42,7
Almanya	99	64	44	49	31	-
Japonya	99,4	81,4	40	52	38	50
İngiltere	96	36	29,5	25	22	27
Fransa	99	67	45	54	26	29
İtalya	98	83	52	47	-	-
Hindistan	98,6	63	27,8	50	40	15,3
Güney Kore	98,8	59	35	35	20	47
Tayland	98	64	-	47	50	-
Singapur	97	44	27	43	10	27
Türkiye	99,8	62	26,5	27,5	10	5

**Kaynak:** Ercan, (2005).

Tablo 1.14'de yer alan ülkelerin hepsinde toplam işletmelerin neredeyse tamamını KOBİ'ler oluşturmaktadır. ABD'de tüm işletmelerin %97,2'sinin, Almanya'da %99'unun, Japonya'da %99,4'ünün, Fransa da %99'unun KOBİ olduğu görülmektedir. KOBİ'lerin kredilerden aldıkları paylar ise ABD'de; %42,7, Japonya'da %50, İngiltere'de %27'dir (Korkmaz ve Gökbulut, 2005).

Tablo 1.14'e göre, Türkiye'de toplam işletmelerin %99,8'ini KOBİ'ler oluşturmaktadır. Ülkemizde KOBİ'lerin istihdamdaki payı %62, yatırımlardaki payı %26,5 yaratılan katma değerdeki payı %27,5, ihracat içindeki payı %10, kredilerden aldığı pay ise

%5'dir. Ülkemizde, işletme sayısı ve istihdam açısından KOBİ'ler önemli bir paya sahip olmakla beraber, yatırımlar ve ihracat içindeki payları, yarattıkları katma değer ve kredi kullanım oranları açısından yetersiz durumdadırlar. İşletme büyüklükleri esas alınarak, imalat sanayi işletmelerinin sayısı, çalışanların sayısı, katma değer miktarı ve işletmelere göre katma değer payları Tablo 1.15'de verilmiştir:

Tablo 1.15'de, KOBİ'ler sanayimizde (290.149) işyerine sahip bir bütünü oluşturmakta ve istihdamın %62'sini gerçekleştirmektedir. Buna karşılık, katma değerde ancak %27,5'lik bir paya sahiptirler. Büyük işletmeler ise; toplamın içerisinde %6 oranında olmakla birlikte istihdamdan %38 pay almakta ve katma değerini %72,5'ini yaratmaktadırlar. Bu durum KOBİ'lerimizde emek yoğun faaliyetler yürütüldüğünün, diğer bir ifade ile çoğunlukla fason imalata yönelik bir yapının olduğunun göstergesidir (TMMOB MMO, 2008).

**Tablo 1.15** KOBİ'ler ile Büyük İşletmelerin Katma Değer Kıyaslama Tablosu (2002/2005)

İşletme Ölçeği	İşletme Sayısı	İşletme Payı (%)	Çalışan Sayısı	Çalışan Payı (%)	Katma Değer (Milyon TL)	Katma Değer Payı (%)
<b>Küçük Ölçekli İşletme (1-49)</b>	286.937	98,3	1.097.967	47	12.368	14
<b>Orta Ölçekli İşletme (50-199)</b>	3.212	1,1	352.551	15	11.927	13,5
<b>KOBİ (1-199)</b>	290.149	99,4	1.450.518	62	24.295	27,5
<b>Büyük İşletme (200 +)</b>	1.858	0,6	885.587	38	64.051	72,5
<b>Toplam İmalat İşletme</b>	292.007	100	2.336.105	100	88.346	100

**Kaynak:** TMMOB MMO, (2008).

## 1.8. TÜRKİYE'NİN DIŞ TİCARETİNDE KOBİLER'İN YERİ

Türkiye'de tarım, sanayi ve madencilik gibi ekonominin temel sektörlerinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin istihdam ve üretim açılarından ülke ekonomimize önemli katkıları olsa da, dış ticaretimiz içindeki rolleri kısıtlı kalmıştır. Bunun nedenleri arasında, bilgi yetersizliği, iç ve dış pazara açılmama, gelişen teknolojilere uyum sağlayamama gibi birçok sorun sayılabilir (Demir ve Karakayalı, 1996: 8).

Ülkemizdeki KOBİ'lerin toplam işletmeler içindeki payları yaklaşık %99,8 olmasına rağmen, ihracattaki payları sadece %10'dur. KOBİ'lerimizin ihracat rakamlarıyla ilgili %10'luk bu oran ABD ve AB KOBİ'lerinin ihracat rakamlarıyla karşılaştırıldığında oldukça düşük kalmaktadır. (Özcan, 2001: 130). İhracat faaliyeti yapan KOBİ'lerimizin sayısı arttıkça; toplam ihracat, değer olarak artmasına karşın, gerçekleştirilen ihracat yüzdesinde kayda değer bir gelişme olmamasının en büyük nedeni, iyi bir ihracatçı olmak için gereken şartların KOBİ'lerimizde henüz yerleşmemesidir (Özcan, 2001: 131). Devlet İstatistik Enstitüsü (DİE) verilerine göre, KOBİ'lerin %75'i ülke içi pazarlara mal satışı yaparken, sadece %25'i hem iç, hem de dış pazarlara mal satmaktadırlar. Bunun nedenleri arasında, bu işletmelerin bilgi yetersizliği, iç ve dış pazarlarla ilgili bilgi eksiklikleri, gelişen teknolojilere uyum sorunları gibi daha birçok sorunu sayabiliriz (Demir ve Karakayalı, 1996: 8).

Tezin bundan sonraki bölümünde, ülke ekonomileri açısından önemli bir katma değer yaratma gücüne sahip olan KOBİ'lerde insan kaynakları yönetimi kavramı açıklanmaya çalışılacaktır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### KOBİ'LERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

#### 2.1. GENEL OLARAK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ (İKY KAVRAMI, TANIMI, KAPSAM VE ÖNEMİ)

Rekabet çarklarını döndürebilecek en önemli kaynak insandır. İşletmeler insanlar için oluşturulmuşsa yine insanlar tarafından var ya da yok edilebilecektir. Sonuç olarak; işletmeyi kuran işleyen, mal ya da hizmet üreten sunan ve hatta tüketen yine insandır. Bu sebeple, işletmeler nitelikli ve işletmeye bağlılığı yüksek çalışan ve yöneticilere sahip olmak isterler. Bireylerin tutum ve davranışları ve bunların nedenleri, yalnızca ekonomik açıdan değil, sosyal açıdan da değerlendirilmelidir. Yönetici yönetsel etkinliği sağlayabilmek için çalışanın işe, işletmeye ve yöneticiye karşı tutumlarını ölçmeli, olumsuz tutumların nedenlerini değerlendirerek, bunların üstesinden gelmek üzere gerekli araştırmayı yapmalıdır (Birdal ve Aydemir, 1992: 105).

İKY, örgütün stratejik amaçlarını gerçekleştirebilmek için insan kaynağını yönetme ve kontrol etme üzerinde yoğunlaşmaktadır (Bingöl, 2003: 5-6). Örgütlerin sahip oldukları bölüm ve kaynakların yapılandırılmasıyla ilgili etkinliklerin neredeyse tamamı, insan aracılığıyla gerçekleşmekte ve yürütülmektedir. Örgütler her geçen gün büyümekte ve daha karmaşık hale gelmekte, buna bağlı olarak insan kaynakları yönetimi de çeşitlenmektedir (Gök, 2006: 52).

Bu nedenlerle insan kaynaklarından etkili bir şekilde yararlanılmasının yanında, onların motive edilmeleri ve korunmaları da önemlidir. Bu durum aynı zamanda, işgörenlerden etkili sonuçlar almayı ve onların işbirlikçi çabalarını örgütlemeyi ve yönetmeyi zorunlu hale getirmektedir. İşte, örgütlerdeki işgörenlerin stratejik amaç ve hedeflere ulaşmak için nasıl daha etkin bir şekilde yönetilebilecekleri İKY'nin ana işlevini oluşturmaktadır. Ayrıca insanların iş yaşamlarında daha mutlu daha, üretken olabilmeleri

konusunda ne yapıldığı, ne yapılabileceği ve ne yapılması gerektiği sorularına İKY yanıt vermektedir.

Yukarıda da bahsedildiği üzere, Bohlander ve Snell, rekabet şartlarının değişimi ile insan kaynaklarını yönetmenin ve örgütteki var olan insanın değişen sürece uyumu kapsamında, İKY'nin genel çerçevesini aşağıdaki şekilde ele almıştır (Bohlander ve Snell, 2007).

**Tablo 2.1** İnsan Kaynakları Yönetiminin Genel Çerçevesi

Rekabet Şartları	İnsan Kaynakları	Kurum Çalışanı
Küreselleşme	Planlama	Geçmiş Deneyim
Teknoloji	İşe Alım	Yaş Dağılımı
Değişim Yönetimi	Personel	Cinsiyet Sorunu
Beşeri Sermaye	İş Tasarımı	Eğitim Düzeyi
Esneklik	Eğitim/Geliştirme	Gizlilik Sorunları
Maliyet Kontrolü	Değerlendirme	İş Tutumları
	İletişim	Aile
	Tazminat	
	Haklar	
	İşçi/ İşveren İlişkileri	

**Kaynak:** Bohlander ve Snell, (2007), s. 5.

Sürekli gelişen ve geçiş süreçleri yaşayan İKY için, ortak bir terminoloji bulunmadığından, tek bir tanım yapmak oldukça zordur (Mathis ve Jackson, 2008: 25). Bunun sonucu olarak, günümüze dek, İKY'nin pek çok farklı tanımı yapılmıştır. Bu tanımlardan bazılarını şu şekilde sıralamak mümkündür:

İKY, örgütlerin amaçlarına ulaşmasında, insan kaynağının etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesini sağlayan yönetim tarzıdır (Bohlander ve Snell, 2007: 59). Örgütlerin

insan kaynakları alanındaki amacı, işgören maliyetlerini en aza indirmektir. Bu amaca ulaşılabilmesi, insan kaynağının verimli kullanımına bağlıdır.

Başka bir tanıma göre İKY; işgören ilişkilerini yönetsel bir yapı içerisinde ele alan, kurum kültürüne uygun işgören politikalarını geliştiren ve bu yönüyle kurum yönetiminde kilit faktör olan insana odaklanmış stratejik bir yönetim tarzıdır (Fındıkçı, 2002: 5-14).

Barutçugil'e göre, bir örgüt içinde yüksek performanslı işgücünün kazanılması, geliştirilmesi, motivasyonunun sağlanması ve elde tutulması için yerine getirilen tüm etkinliklerin yönetimidir (Barutçugil, 2003: 32-33).

İKY, bir örgütün en değerli varlığı olan entelektüel sermayeyi yüksek performansta değerlendirmek amacıyla; iş gücünün kazanılması, geliştirilmesi, motivasyonun sağlanması ve elde tutulması için yerine getirilen tüm faaliyetlerdir (Kayhan, 2009: 2).

İKY, örgütteki insanların birer işgören olarak ne şekilde ve nasıl yönetilmeleri gerektiği üzerinde yoğunlaşan yeni bir yönetim tarzıdır.

## **2.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ**

İnsan kaynakları kavramının, ilk kez 1817 yılında kendisi ünlü bir ekonomist olan Springer tarafından kullanıldığı kabul edilmektedir. Kavramın içerik olarak bir bütünlüğe kavuşmasının ise; Taylor ve Fayol'un yönetim alanındaki fikirleri ile geliştirilmiştir (Armstrong, 2004; Torrington, 1989).

Nitekim tarihsel süreç içerisinde, üretimin yoğun olarak insan gücüne dayalı olduğu dönemlerde, insanlar M.Ö. XVIII. yy. Hamurabi Kanunları ile asgari ücret ile çalışmaktadır. 1768 yılında James Watt'ın buhar makinesini icat etmesiyle başlayan Sanayi Devrimi, toplumların ekonomik, siyasi, sosyal ve kültürel değişimlerini gerçekleştirdikleri bir dönem olmuştur (Benligiray, 2008: 4-6; Geylan, 2007: 140). Sanayi devriminin ilk yıllarında insanlar birer makine gibi görülüp kendilerine sağlanan tüm şartları kabul etmek zorundaydılar. Bu dönemde insanların gelir elde etme ihtiyacı, işlerini kaybetme

korkusuyla maksimum seviyede çalıştırılmaları, başka bir iş ve çalışma alternatifinin az olması, onları koruyacak yasaların bulunmaması söz konusudur.

II. Dünya Savaşı sırasında ise; artan işgücü ihtiyacı ile başa çıkmak ve işgörenlerin verimini yükseltmek üzere, işletmeler endüstriyel psikolojiyi araştırmaya ve uygulamaya başlamıştır. Verimlilik arayışı 60'lı 70'li yıllarda ise; çıkarılan yasalarla daha da artmış, ayrıca personel fonksiyonunun, verimin artırılmasındaki yeri ve önemi kabul edilmiştir.

### **2.2.1. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Dönüşüm Süreci**

Personel bölümü, sadece kayıt tutma işlemini gerçekleştiren bir büro iken, yaşanan gelişmelere paralel olarak sürekli değişmiştir. Personel bölümü yöneticisi, ilk olarak, büro elemanından; personel işlerini yürüten işgörenlerin işletme içi sorunları ile ilgilenen alt düzey yönetici konumuna, daha sonra da çalışma ilişkilerini yürüten orta düzeyde yöneticiden, işgörenin verimliliğini sağlamak üzere sistemi kurmak ve yürütmekte görevli üst düzey yönetici unvanına kadar gelmiştir (Palmer ve Kenneth, 1993: 23). Bu dönem personel bölümünün örgüte yeni işçi kazandırma çabalarını beraberinde getirmiştir. Personel bölümünün işgörenleri elde tutmak için, onları birer birey olarak anlamaya çalışmış ve sorunlarına eğilmiştir. Bunun sonucu olarak personel bölümünün örgüt içindeki saygınlığı artmıştır. Bu yıllarda işçi ve işveren ilişkilerini düzenleyen yasaların çıkarılması ile birlikte personel bölümünün rolü hızla değişmiştir. Artık iyi bir personel yöneticisi, davranış bilimleri ve çalışma yasaları konusunda uzman olmak zorundadır. 1980'lere doğru ise; gelişmeye açık örgütler üst düzeydeki İK yöneticilerine, giderek daha fazla yer vermeye başlamış, personel yönetiminin geleneksel yapısı sonlanmıştır.

Özellikle 80'li yıllardan sonra insan kaynakları yönetimi personel yönetiminin yapı ve işleyiş yönünden bölünmüşlüğü ortadan kaldırmak, kapsamlılığını ve bütünlüğünü sağlamak amacıyla benimsenen bir yönetim anlayışı şeklini almıştır. Hemen her değişme sürecinde olduğu gibi, İKY, başlangıçta personel yönetimi anlayışının “yeni bir anlatımı”, “modernleşmesi” olarak algılanmış ve yorumlanmıştır. Değişim sürecini biraz daha derinden hissederseniz, İKY yaklaşımını, geleneksel personel yönetiminin muhasebe

boyutu daraltılmış ve diğer hizmet alanları genişletilmiş, yeni bir biçimi olarak ifade etmişlerdir (Açıklalın, 2000: 34).

Bu kapsamda bazı bilim adamları personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimini aynı kavramlar olarak nitelendirirken (Beach, 1980), bazıları, esas itibariyle bu iki kavram arasında büyük farklılıklar olmadığını düşünmekle birlikte (Armstrong, 2004; Torrington, 1989) örgütte yerine getirilen işlevler bakımından bazı farklılıklar olduğunu öne sürmektedir (Geylan, 2007: 141).

Bu çerçevede, Armstrong İKY kavramını, yeni bir şişede sunulan, eski bir şaraba benzetmiştir. Yeni bir şişe ya da yeni bir etiket, eksikliğin üstesinden gelmesine yardımcı olabilir ya da değişimin gerçekleştiği imajını rahatlıkla yaratabilir. Fakat işletmeler, sıkça duyulan bu kavramı kullanarak, değişen çevre koşullarına ayak uydurabilmek üzere adım atsalar da bu bölümün yalnızca isim olarak dönüşümü yeterli değildir. Nitekim bazı işletmeler moda akımından etkilenerek değiştirdikleri bu kavramı, içerik olarak değişime zorunlu olduğunu görememiş ve bunu benimsemeyen işletmeler ya yerinde saymış ya da rekabet piyasasından elenmişlerdir (Armstrong, 2004: 21). Torrington, bu değişimin personel yönetiminin gelişme aşamasında birçok asimilasyona uğradığını ve bunun bir devrim olmamasına karşın çok yönlü rol oynayan örgütün tümüne hitap eden uzmanlık gerektiren yönetim tarzı olduğunu ileri sürmüştür (Torrington, 1989).

İKY'nin gelişmesinde etkili olan bir diğer faktör ise; yeni Rönesans olarak adlandırılan akımdır. İnsanın evrendeki rolünün sorgulandığı, yeni değerlerin yanında bir bilgi ve kültür dönüşümünün söz konusu olmaya başladığı bu dönemin başlıca özellikleri; iletişim devrimi, değişen “ilerleme” kavramı, ekoloji ve çevre sorunları, moral ve etik değerlerdeki değişimler olarak belirlenmiştir. Bu gelişmelerin, esas olarak insanın hızlı değişim süreci karşısında değişen rolüne işaret etmektedir.

Yukarıda bahsedildiği üzere, personel yönetimi işletmelerin uzun yıllar boyu temel işlevleri arasında yer almıştır. Ancak, esas itibariyle personel yönetimi, örgütün mevcut personel yönetimini konu alırken, İKY örgüt dışındaki işgören potansiyelini hatta örgütün değerini artırmak üzere tüm toplumu dikkate alacaktır. Bu kapsamda Tablo 2.2’de personel yönetimi ve İKY kavramları boyutları ele alınarak değerlendirilecektir.

**Tablo 2.2** İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetimi Farklılıkları

<b>Boyut</b>	<b>Personel Yönetimi</b>	<b>İnsan Kaynakları Yönetimi</b>
<i>İnanışlar ve Varsayımlar</i>		
1. Sözleşme	Yazılı sözleşmelerin dikkatli bir şekilde oluşturulması	Sözleşmenin ötesine geçmeyi amaçlamak
2. Kurallar	Açık kurallar/karşılıklılık oluşturulmasının önemi	Genel bir bakış, kurallara karşı sabırsızlık
3. Yönetim birimine rehberlik	Süreçler ve tutarlılık kontrolü	“İşletme gereksinimi” esneklik/bağlılık/
4. Davranış Kalıbı	Normlar ve gelenekleri uygulama süreci	Değerler ve misyon bildirimini
5. Emeğe karşı Yönetim görevi	İzleme	Besleme
6. İlişkilerin Niteliği	Toplumsal	Bireysel
7. Çatışma	Kurumsallaştırma	Önemi azaltılmış
8. Standartlaşma	Yüksek	Düşük
<i>Stratejik Açılar</i>		
9. Anahtar ilişkiler	Emek-yönetim	İşletme-Müşteri
10. Başlangıçtakiler	Parça parça	Bütüncül
11. Kurumsal Plan	Kenara doğru	Merkeze doğru
12. Kararların hızı	Yavaş	Hızlı
<i>Hat Yönetimi</i>		
13. Yönetimin Rolü	İşlemsel	Dönüşümcü Liderlik
14. Kilit Yöneticiler	Personel/E.İ. Uzmanları(HR specialist)	Genel yöneticiler/İşletme yöneticileri/hat yöneticileri

15. Ödüllendirilmiş yönetim becerileri	Uzlaşmacı	Basitleştirme
<b><i>Kilit Faktörler</i></b>		
16. Müdahaleler için ilgi odağı	Prosedürler	Geniş kültürel, yapısal faktörler ve personel stratejileri
17. Seçim	Ayrı marjinal görevlendirme	Bütünleşik kilit görevlendirme
18. Ücret	İş değerlendirmesi, birden çok sabit derecelendirme	Personelin performansı ile birlikte değerlendirilecek derecelendirme
19. Koşullar	Ayrı ayrı müzakere gerçekleşir	Uyumlaştırılmış müzakere gerçekleşir
20. Emek-Yönetim	Toplu iş anlaşmaları	Bireyesele doğru anlaşmalar
21. Temsilcilerle ilişkiler	Olanaklar çerçevesinde eğitim ile düzenleme	Marjinalleştirilmiş
22. İletişim	Kısıtlı akış/endirekt	Arttırılmış akış/direkt
23. İş analizi	İş bölümü	Takım çalışması
24. Çatışma yönetimi	Geçici anlaşmalara ulaşmak	İklim ve kültür yönetimi
25. Eğitim ve Geliştirme	Derslere kontrollü erişim	Öğrenme şirketleri

**Kaynak:** Storey, (1992), s. 35.

### 2.2.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Küreselleşme sonucu, örgütlerin karmaşık bir ortam içerisinde yönetiminde hızla değişen rekabet şartlarına uyum sağlayan, tehditleri görerek, fırsatları değerlendiren güçlü ve zayıf yönlerini analiz eden işletme ihtiyacı ortaya çıkmıştır (Palmer ve Winters, 1993: 24). Bu sayede, İKY'nin işletmenin verimliliği ve başarısı konularındaki sorumluluğu da artmıştır. Sorumluluğun artmasıyla, örgütler amaç ve hedefleri doğrultusunda ne tür stratejiler izleyeceğini değerlendirecektir. Bu stratejilerin belirlenmesi kontrol edilmesi ve uygulanmasını sağlayacak yeni bir yaklaşım olan stratejik yönetimin doğmasına sebep olmuştur (Armstrong, 2004: 31-32). İKY'ne stratejik yaklaşım ise; işletmelerde önemli

değişimleri etkin bir şekilde gerçekleştirebilecek bir anlayışı yerleştirecektir. Stratejik yaklaşım, insan kaynakları bölümünü, sınırlı bir alanda uzmanlık ve destek hizmeti sunan bir birim olmaktan çıkararak örgütle bütünleşmiş, onun vizyonunu, misyonunu ve amaçlarını tüm bölümlere ve bireylere taşıyan ve paylaşılmasını sağlayan güçlü bir merkeze dönüştürecektir (Barutçugil, 2004: 42). Böylece, küreselleşmenin yoğunlaşmaya başladığı dönemlerde İKY terimine “strateji” kavramı dahil edilmiş ve “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (SİKY)” anlayışı ortaya çıkmıştır.

İlgili literatürde, SİKY'nin tanımı ile ilgili bir fikir birliğinden söz etmek mümkün değildir. Bazı bilim adamlarına göre; SİKY sonuç, diğerlerine göre SİKY bir süreci ifade ederken, bazıları ise, SİKY' ni sonuç ve sürecin birleşimi olarak tanımlamaktadır (Chan ve Huang, 2005: 436).

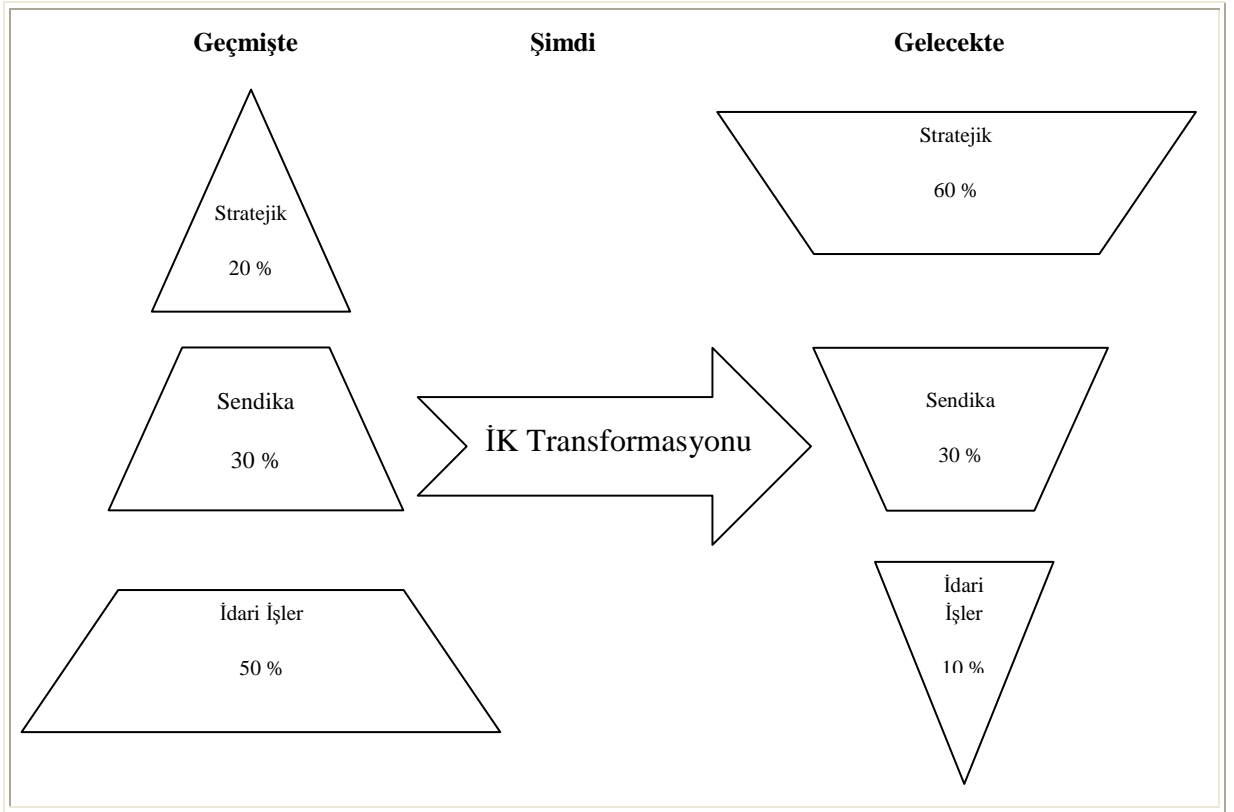
Becker ve Huselid'e göre SİKY, bir işletmenin insan kaynakları mimarisi ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koyan bir modeldir (Becker ve Huselid, 2006: 899). Başka bir tanıma göre; SİKY, mevcut insan kaynağı ile örgütün hedefleri, doğrultusunda performansın artırılmasını sağlayan yönetimdir (Kleynhans vd., 2006: 31). Bu bağlamda SİKY, işletmenin uzun dönemdeki amaç ve hedefleri ışığında beşeri kaynakları temin ederek, tutarlı politika ve prosedürlerin, tasarlanması ve uygulanması süreci şeklinde tanımlanabilir (Sabuncuoğlu, 2008: 7; Bayraktaroğlu 2008: 6-10, Barutçugil, 2004: 32).

İKY'nde uygulanacak etkin bir stratejik yönetim anlayışı, örgütlerdeki işgören yönetiminin rolüne stratejik bir bakış açısı getirirken, riskleri asgariye indirecek kararların alınmasını sağlayacaktır (Keçecioglu, 2006: 65). Bu kapsamda, SİKY'nin temel unsurları aşağıdaki şekilde açıklanacaktır (Chan ve Huang, 2005: 436):

- Stratejinin oluşturulmasında İK yöneticileri aktif rol oynarlar,
- Örgütün stratejik performansı İK sisteminin operasyonel ve stratejik amaçlar (dış uyum) ile ayarlanmasını gerektirir,
- İnsan kaynakları yönetimi planlamasının formaliteleri ve hat-yöneticilerinin insan kaynakları yönetimi etkinliklerine katılım kapsamı SİKY uygulamalarının üzerinde potansiyel etkileri bulunur.

Stratejik yaklaşımla insan kaynakları bölümü; sınırlı bir alanda uzmanlık ve destek hizmeti veren bir birim olmaktan çıkarak, örgütle bütünleşmiş onun vizyonunu, misyonunu ve amaçlarını tüm birimlere ve bireylere taşıyan ve paylaşılmasını sağlayan güçlü bir merkeze dönüşecektir (Barutçugil, 2004: 57).

Geçmişten günümüze insan kaynaklarının SİKY'ne dönüşümü birkaç temel farklılık içermektedir. Bunlardan biri, İKY bireysel performansa odaklanırken, SİKY örgütsel performansa odaklanır. Bir diğeri ise; işletme sorunlarının çözümünde bireysel İKY uygulamaları yerine, örgütsel İKY uygulamaları ele alınmaktadır (Becker ve Huselid, 2006: 899). Jackson ve Mathis, dünden bugüne, bugünden geleceğe taşınacak insan kaynaklarının stratejik boyutundaki bu farklılığı aşağıdaki gibi değerlendirmiştir (Jackson ve Mathis: 2008):



**Şekil 1:** İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Rolü

**Kaynak:** Jackson J.H.ve R.L. Mathis, (2008), s. 11.

Şekil 1’de görüldüğü gibi, Jackson ve Mathis, insan kaynaklarının transformasyon sürecinde İKY’nin önceliklerinin gelişme gösterdiğini ileri sürmüşlerdir(Jackson ve Mathis, 2008: 146). Şüphesiz her alanda olduğu gibi insan kaynakları yönetiminde de strateji boyutu günümüzde ve gelecekte artan ivme gösterecektir.

Bu kapsamda SİKY'nin ortaya çıkmasında etkili olan nedenler aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Dessler, 2008: 9-13):

***Küreselleşme:*** Ekonomi küreselleştikçe ve rekabet uluslararası alana taşındıkça çalışanların bilgi, beceri ve yetenekleri bir işletmenin en önemli rekabetçi kaynağı haline gelmiştir. Küreselleşmeyle beraber ekonomik ve sosyal alanda yaşanan değişimler ve teknolojik gelişmeler, örgütleri hedeflerine ulaşmak için insan kaynaklarına daha bağımlı hale getirmiştir (Baird ve Meshoulam, 1988: 116). Daha önce de belirttiğimiz üzere, taklit edilemez ve yeri doldurulamaz özelliği sayesinde insan kaynaklarının, rekabet üstünlüğünün sürdürülmesine önemli katkılar yaptığı anlaşılmıştır.

***Teknolojik gelişmeler:*** Teknolojik ilerlemeler, hem örgütleri daha fazla rekabetçi olmaya zorlamakta hem de örgütlere rekabetçi üstünlük sağlamaktadır. Teknoloji, insan kaynakları uygulamalarının doğasını değiştirmektedir. Örgütlerin rekabetçiliklerini sürdürebilmek için, yapı ve süreçlerini yeniden tasarlaması, motive edici faktörlerini ve tazminat planlarını değiştirmesi, iş tanımlarını yeniden yapması ve yeni eğitim ve değerlendirme programları oluşturması gerekmektedir.

***Kuralsızlaştırma (Deregülasyon):*** Daha etkin, daha hızlı ve daha rekabetçi olmak çok önemlidir. Çoğu endüstriyel sektörde devlet düzenlemeleri nedeni ile var olan sınırlamalar kalkmakta ve mevzuat gevşetilmektedir. Bunun en önemli sonucu ise; çeşitli pazarların ani bir şekilde rekabete açılması ve nitelikli işgücüne olan gereksinimlerin artmasıdır.

***İşin doğasındaki değişimler:*** Küreselleşme, teknoloji ve kuralsızlaştırma üretim sürecinin doğasını değiştirmektedir. Bu gelişmeler sonucunda ürün odaklılıktan bütünsel anlamda hizmet odaklılığa doğru bir dönüşüm olduğu gözlemlenmektedir. Bu dönüşüm, bilgi çalışanlarına olan gereksinimi arttırmaktadır.

***İşgücü çeşitliliği:*** İrk, cinsiyet, yaş, gelenek, değerler ve kültürel normlar gibi etmenler işgücü çeşitliliğini etkiler. Kadınlar, azınlıklar, yaşlılar gibi gruplar da aktif işgücüne girdikçe işgücü daha da çeşitlenmektedir. Artan çeşitlilikle beraber, insan kaynaklarından en etkin Şekilde yararlanma zorunluluğu ortaya çıkar.

İKY, planlar, çözümler, sistemler ve yöntemler kuran, programları oluşturulan ve bunları verimli işgücünü meydana getirmek için politikalar uygulayan, geleceğe ışık tutan bir yaklaşım tarzıdır (Burack ve Mathys, 1987: 3). SİKY ise, yenilik ve esnekliği teşvik eden örgüt kültürü geliştiren, uygulanan plan ve politikaları örgüt ile ilişkilendirip, başarı oranını yükseltmek için işletmenin stratejik hedef ve amaçları ile İKY'ni ilişkilendiren bir yaklaşımdır (Dessler, 2003: 11). Bu tanımlardan yola çıkarak SİKY ile geleneksel İKY arasındaki farklar Tablo 2.3'de yer almaktadır.

**Tablo 2.3** Geleneksel İnsan Kaynakları Yönetimi ile İnsan Kaynaklarının Stratejik Yönetiminin Karşılaştırılması

Boyutlar	İnsan Kaynaklarının Stratejik Yönetimi	Geleneksel İKY
<b>Planlama ve Strateji belirleme</b>	İKY bölümü tüm örgüt planlarının belirlenmesi sürecine ve İK fonksiyonlarının şirket stratejileriyle uyumlaştırılmasına katılır	İKY bölümü sadece operasyonel planlamayı yapar
<b>Yetki</b>	Üst düzey bir yönetici olarak üst düzeyde yetki ve statüsü vardır (örnek: İK Başkan Yardımcısı)	Orta düzey yöneticilerin sahip olduğu kadardır
<b>Odaklanılan Nokta</b>	Tüm yönetici ve çalışanlar	Zamana bağlı operasyonel işlemlerle ve bürolarda çalışanlar
<b>Karar Verme</b>	Stratejik kararlar alınmasına katkıda bulunur	Salt operasyonel kararlar alınır
<b>Bütünleşme</b>	Diğer örgütsel fonksiyonlarla (pazarlama, üretim, finansman, vb.) tamamen bütünleşme	Diğer örgütsel fonksiyonlarla çok az veya orta düzeyde bütünleşme
<b>Koordinasyon</b>	Tüm İK fonksiyonlarını koordine eder	Bazı İK fonksiyonlarını koordine eder

**Kaynak:** Budak, (2008), s. 32.

Geleneksel İKY örgütsel faaliyetlerini işletmenin bir bütünü halinde değerlendirmemekte ve işletme içi çok az bütünlük sağlamaktadır. İnsan kaynaklarının stratejik olarak yönetilmesinde ise, iş ve pozisyonların bölüm bölüm değerlendirilerek uzmanlaşmaya gidilmekte ve her bir bölümün işletmenin kültürüyle ve normuyla uyumlu amaçları gerçekleştirebilmek üzere bütünlük sağlamaktadır.

### 2.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN AMAÇLARI

İşletmeler amaçlarını gerçekleştirebilmek için; para, zaman, işgücü ve malzeme gibi pek çok kaynaktan faydalanırlar. Bu kaynakların sağlanmasında en zor olanı “işgücü” olarak nitelendirilen insan kaynağıdır. Diğer kaynaklar zaman içerisinde teknolojik gelişmelerin sonucunda değişime uğrarlar, fakat insan kaynaklarının ikame edilebilir olmaması, örgütün amaçlarına ulaşmasında önemli rol oynayan bir unsurdur. Örgütteki insan kaynağı unsurunun, bu konumu hiç değişmemiştir. Günümüzde, örgütlerin insan kaynağına yönelimleri, örgütün merkezine insan kaynağına yerleştirmeleri, bu eğilimin güçlenerek devam edeceğinin bir kanıtı olarak kabul edilir (Aykaç, 1999: 15-16).

Örgütteki mevcut işgörenler, motivasyonu düşük ve tatminsizse, işten ayrılanların sayısı fazlaysa, iş kazaları ve meslek hastalıkları azımsanamayacak boyuttaysa, işgören devamsızlık oranı fazlaysa, toplu sözleşmeler sorun oluyorsa, o işletmede İKY'ne yönelik ciddi sorunlar var demektir. Bu durum, çalışan maliyetlerinin yükselmesine ve verimliliğin düşmesine sebep olacaktır. İKY, alacağı önemleri işletmenin ihtiyaçları kadar insan kaynağı ihtiyaçlarını da dikkate alarak çözümlenmeye çalışır. İKY'nin temel amacı, bir organizasyon ve çalışanlar arasındaki ilişkileri etkileyen bütün yönetim kararlarının ve uygulamalarının etkinliğini artırmak, tüm çalışanların potansiyellerini geliştirmek ve insan sermayesine yapılan yatırımın miktarını en üst düzeye çıkarmaktır (Geylan, 2008: 137-138; Barutçugil, 2003: 32; Sharma, 2009: 2). İKY'nin hedefi, örgütün insanlar aracılığıyla başarı elde etmelerini sağlamaktır. Uygulamada İKY bu hedeflere aşağıdaki amaçlarla ulaşacaktır (Armstrong, 2004: 8):

- Yetenekli işgörenin elde edilmesi ve elde tutulması, işgörenin motivasyonunu sağlamak,
- Öğrenme ve sürekli gelişme fırsatları sunarak var olan işgücü kapasitesini ve istihdamı artırmak, geliştirmek,
- Titiz işe alma ve seçme işlemleri ile birlikte iş ihtiyaçlarına bağlı eğitim faaliyetleri içeren yüksek performanslı çalışma sistemleri geliştirmek

- Organizasyonların çalışanları tanınması ve değer vermesi, onlara kişisel amaçlarını gerçekleştirmelerinde yardım etmek böylece örgüte yüksek bağlılıkla güven duymalarını sağlamak,
- Yönetim ve çalışanlar arasındaki uyumlu ilişkilerin sağlanacağı bir ortam oluşturmak,
- Takım çalışmasının sağlandığı bir iş çevresi oluşturmak,
- İşletmenin ona yardımcı olan paydaşlarla uyumlu olmasını sağlamak, (işletme sahipleri, yöneticiler, çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler ve geniş halk kitleleri),
- Organizasyonun tümü için değerli olduklarını ödüllendirerek göstermek ve fırsat eşitliği sağlamaktır.

Bu maddeler çerçevesinde Cascio, İKY'nin amacını genel olarak, yönetici ya da operasyonel basamaklarda çalışan personelin işe alınması, yerleştirilmesi, yetiştirilmesi ve etkinliğin süreklilik sağlaması için destek faaliyetlerinin de devreye girmesiyle, işletmede bütünlük sağlanması, şeklinde ifade etmiştir (Cascio, 1995: 268).

#### **2.4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖZELLİKLERİ**

Örgütlerde insan kaynakları yönetiminin bazı belirgin özelliklerinden söz etmek mümkündür. Bunlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Fındıkçı, 2002: 18-19):

- İKY, işin kilit faktörü olan insan unsurunun yönetimi, insan ilişkileri, personel yönetimi, endüstri ilişkileri, çalışanların motivasyonu, tatmini, kariyer planlaması, performans değerlemesi, işe alım, eğitim ve geliştirme programları gibi insan odaklı işlevleri kapsamaktadır,
- İKY'nin amacı, örgütün amaçlarına başarılı bir biçimde ulaştırılmasıdır. Bu amaçla, insan kaynakları yönetimi, personel yönetimi ve endüstri ilişkileri birleştirilerek eğitim, psikoloji ve davranış bilimlerinin verileri ışığında işgörenlerin yönetimiyle bir bütün olarak ilgilenmektedir,

- İKY, personel yönetimi gibi çalışanların örgüt ve devletle olan ilişkilerini düzenleyen teknik bir iş olmakla sınırlı değil, bu işlevi de içeren ve muhasebe, pazarlama, üretim gibi örgüt işlevleri kadar örgütün yönetimine katkıda bulunan bir işlemdir,
- İKY, örgütsel ortam içinde çalışanların aralarındaki bağlılığın geliştirilmesini, örgütsel kültürün yerleştirilmesini sağlamaya çalışmaktadır,
- İKY, örgütteki iş bölümü sonucu çalışanlar arasında çıkan gerilimler, çatışmalar, beklentiler ile ilgilenmektedir. Çalışanlar ile örgütün farklı beklentiler ve menfaatler değil, ortak hedefler etrafında buluşmalarını sağlamaya çalışmaktadır,
- İKY, örgütsel ortamda insan ilişkilerini parça parça olarak değil bir bütün halinde incelemeye çalışmaktadır. Yani insan kaynakları yönetimi, örgütün bütününe göz ardı etmeden örgütteki ayrıntıları anlamaya ve incelemeye çalışmaktadır.

## **2.5. KOBİ'LERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İŞLEVLERİ**

KOBİ'lerde İKY'nin kendini gerçekleştirebilmesi için, örgütün stratejisiyle uyumlaştırması ve bütünleştirilmesi gerekir. Özetle, insan kaynakları yönetimi bir taraftan personelin bulma ve seçme ile işe yerleştirilmelerini kapsarken, diğer yandan onların eğitimini, geliştirilmelerini, değerlendirilmelerini, çevreyi değerlendirme ve strateji geliştirme faaliyetlerini içermektedir (Bingöl, 2004: 6-7). Bu bölümde, insan kaynakları işlevlerine yer verilecektir.

### **2.5.1. KOBİ'lerde İnsan Kaynakları Planlaması**

Büyük ölçekli işletmelerde olduğu kadar, KOBİ'lerde de başarılı bir işletme olmanın önemli şartı gerekli ve yeterli sayıda insan kaynağı ihtiyacının karşılanması ve sonucu olarak ondan nasıl yararlanılacağına sistematik bir şekilde tespit edilmesidir. Bu yapılmadığı takdirde işletmenin kısa ya da uzun vadedeki amaçlarına ulaşmak mümkün olamayabilir. İşletmeler gelişigüzel bir plan oluştursa da, her işletme kendi olanaklarını

bilir ve buna uygun işgücü planlamasını yapar. Fakat hazırlanan bu plan ile işletmenin diğer işlerini ilgilendiren planların birbirlerini bütünlemesi gerekir. İşletmedeki her değişim, beraberinde yeni yatırımlar, yeni işgücü ihtiyacı gerektirir. Bu nedenle, istenen nitelikteki insan kaynağının bulunması yetiştirilmesi ve geliştirilmesi, bir başka deyişle, işgücü planlarının diğer planları tamamlayıcı nitelikte hazırlanması gerekmektedir (Jackson ve Mathis, 2008: 45; Jackson ve Schuler, 1990: 235).

### **2.5.1.1. KOBİ'lerde İnsan Kaynakları Planlamasının Önemi, Tanımı ve Özellikleri**

Planlama, örgütsel amaçların belirlenmesi ve bu amaçlara ulaşabilmek için gerekli faaliyetlerin tanımlanmasıdır. İnsan kaynakları planlaması (İKP) ise; işletmenin geçmişindeki tecrübelerinden istifade ederek, mevcut ve gelecekteki insan kaynağı ihtiyacını öngörerek, işletmede çalışacakları nitelik ve nicelik yönünden belirli bir düzen içerisinde sağlamaktır (Bingöl, 2003: 111; İbicioğlu, 2006: 1).

İKP kavramı ilk olarak 1960'lı yıllarda Vetter tarafından, işletmenin mevcut işgücü konumundan, olması gereken işgücü sayısının belirlenmesi süreci olarak tanımlanmıştır. Jackson ve Mathis'e göre; İKP organizasyonun hedeflerine uygun bir şekilde insan kaynakları ihtiyacını belirleme süreci (Jackson ve Mathis, 2008: 45), Burack ve Mathys'e göre ise, İKP; gelecekteki işgücü ihtiyacının hem sayı, hem de özellikler açısından çözümlenme ve uygulamalar kapsamında planlanmasıdır (Burack ve Mathys, 1987: 3). Tanımlamalardan anlaşılacağı gibi İKP doğru zaman ve doğru yerde, doğru işgücünün temin edilmesi sürecidir. Bu süreç organizasyonun bütün faaliyet ve planlarıyla birlikte ele alınmalı ve bütünleştirilmelidir (Jackson ve Schuler, 1990: 223-235).

KOBİ'lerde, insan kaynağı ihtiyacı had safhaya ulaştığı durumlarda işgören alımlarının doğurduğu sakıncalardan kurtulmak, işletmede gereğinden az ya da çok işgören bulunmasından olumsuz etkilenmemek için, bazı ön çıkarımların ve planların yapılması ve uzman istihdam edilmesi gerekmektedir.

Fakat yapıları itibariyle KOBİ'lerde, bir planlama uzmanı istihdam edilememekte ve uzun vadeli planlama yapılamamaktadır. Planlamayı genellikle işletme sahibi yapmaktadır.

Burada, işletme sahibi/ortakların örgütsel planları hazırlarken temel istatistiki metodlarla değil, sezgisel planlama yapmaları önemli bir dezavantajdır. İşletme sahibi/ortakların yeterli eğitim almamış olmaları, yalnızca tahmin ve sezgi yoluyla planlamaya gitmeye çalışmaları sonucu, hata oranı gittikçe artmaktadır. Bu nedenle KOBİ'lerde planlama yapılırken, dikkatli olunmalı ve gelişen ortamlara göre planlar gözden geçirilip, gerekli düzeltmeler yapılmalıdır.

Örgütler kısa orta ve uzun vadedeki insan kaynağı planlaması sayesinde, işletmenin gelişmesi için, gerekli insan kaynaklarının daha önceden elde edilen bazı verilere ve bulgulara dayanarak saptanmasına yardımcı olur. Bununla birlikte büyüme ve gelişmenin doğal bir sonucu olarak meydana gelen yeni işgören ihtiyacına nasıl bir çözüm bulunacağını öngörür. Kısa vadede istifa, ölüm, sakatlık gibi durumlarda hangi yollardan ve kaynaklardan işgören sağlanacağı belirlenir. Orta vadede işletmenin stajyer, mavi, beyaz yakalılarının ve gerek mevcut gerekse yeni işgören ihtiyacının belirlenmesini içerir. Uzun vadede ise; işletmenin ihtiyaç duyduğu işgören sayısı, kişilerin yetenek ve eğitim düzeyi ekonomik ve sosyal olgular da göz önüne alınarak saptanmaya çalışılmalıdır (Jackson ve Schuler, 1990: 226-233).

İnsan kaynakları planlamasının örgütler için önemi ise; aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Sabuncuoğlu, 2008: 33):

- İşgücü ihtiyacındaki daralmaları önceden görerek ihtiyaçların buna göre karşılanmasını sağlamak,
- İşgücünün bilgi ve becerisinden optimum verimliliğin elde edilmesini sağlamak,
- Örgütsel planlama sürecinin geliştirilmesine katkıda bulunmak,
- İhtiyaç duyulan spesifik işgücü niteliklerini ortaya koymak,
- Tüm örgütsel kademelerde insan kaynakları yönetiminin etkinliğini artırmak.

İKP geleceğe ait bir çalışma olduğundan büyük ölçüde örgüt içi ve dışı değişkenlere ilişkin tahminlere dayanmaktadır. KOBİ'ler örgüt içi işgören hareketleri (emekli olma, terfiler, işten ayrılımlar, yer değiştirmeler vb.) örgütün geleceğe ilişkin yatırım,

büyüme/küçülme planları, ürün çeşitlendirmesi, insan kaynaklarının istihdamı ve geliştirilmesi için finansal kaynaklardan ayrılabilen pay gibi örgüt dışı değişkenler ışığında, örgüte alınacak veya örgütten çıkarılacak işgörenin nitelik ve sayısı hakkında karar vermeyi kolaylaştıracaktır.

### **2.5.1.2. KOBİ'lerde İnsan Kaynakları Planlamasının Amaçları**

KOBİ'lerde kurulacak İKP'nın süreçleri aynı zamanda bu planlamanın amaç ve yararlarını da oluşturmaktadır (Bingöl, 2004: 111-112). Bunlar:

- İnsan kaynaklarındaki iç değişiklikler ve kısıtlamaları,
- Mevcut işgörenlerin eğitim ve geliştirilmeleri,
- Boşalan pozisyonların zamanında duyurulması,
- Yeni işgören bulunması ve işe alımı,
- Örgütteki işgücü maliyetlerini tahmin etmek,
- Toplumda hızlı değişen koşullara uyum sağlamak,
- Teknolojik yeniklere ve piyasa koşullarına uyum sağlamak, yasal düzenlemelere ve değişimlere uygun hareket etmek.

Ayrıca söz konusu amaçlara şu amaçlar da eklenebilir (Sabuncuoğlu, 2008: 35).

- Örgüt için işgücü kaynaklarının envanterini çıkarmak,
- Örgütün gelişme planları doğrultusunda işgücü gereksinmesini saptamak,
- Yatırılan parasal ve ekonomik sermayenin karlılığı üzerinde rol oynayan personel maliyetini kontrol etmek,
- Bilinçli bir örgütsel düzen kurarak ve örgütün insana uyarlanmasını amaçlayan önlemler alarak global artış sağlamak,
- Çalışanların içinde bulunduğu fiziksel ve psikolojik çalışma koşullarını iyileştirmek,

- Örgüt içindeki yerlerinin değiştirilmesi (otomasyon) sonucu etkilenen işgörenlerin yeniden dönüşümünü ve örgütte aktif olarak ekonomik bir rol oynamayanların yeniden sınıflandırılmasını sağlamak,
- Çalışanların ya da temsilcilerinin katkısıyla ücret normlarını saptamak ve objektif kriterlere göre işlerin değerlendirilmesine gidilerek ücret kademelerini belirlemek,
- Örgüt içinde çalışanlara, insan bilimlerinden yararlanarak karşılıklı saygı ilkesini de göz önüne alarak eğitsel programlar hazırlamak.

### **2.5.1.3. KOBİ'lerde İnsan Kaynakları Planlamasını Etkileyen Faktörler**

Ölçekleri bir kriter olmaksızın bütün işletmelerde, İKP'ni etkileyen faktörler aynıdır. Ancak faktörlerin etki oranları farklılık göstermektedir. Bu açıdan planlama sürecini etkileyen faktörleri içsel ve dışsal olarak iki ayrı başlıkta incelemekte fayda vardır.

***Dış Faktörler:*** İnsan kaynaklarının planlanmasındaki dış faktörler; çevresel belirsizlik, rekabet koşulları, teknoloji, yasal düzenlemeler şeklindedir. Bu faktörler, KOBİ'ler için aşağıda ayrıntılı olarak incelenmiştir:

***Çevresel Belirsizlik:*** Faaliyet gösterilen ülkede uygulanan ekonomi ve maliye politikaları, politik tercihler işletmeler için hem işgücü talebini hem de işgücü arzını etkilemektedir. Faaliyette bulunan ülkenin büyüme hızı, enflasyon oranları, istihdam oranları, yatırım ve vergi politikaları, siyasal istikrarlılığı, ekonomik krizleri yasama sıklığı işletmeler için birinci derecede çevresel belirsizlik alanlarını oluşturmaktadır ve bunların insan kaynakları politikası ve planlaması üzerine etkilerinin göz önünde tutulması gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2008: 33). KOBİ'lerin İKP sürecinde özellikle işten çıkarma, belirli süreli veya kısmi süreli işçi çalıştırma şeklindeki benzer tutumları planlama süreci için belirleyici olmaktadır.

**Rekabet Şartları:** Rekabet şartlarını, KOBİ'lerin rakiplerinin sayısı, uygulanan politika ve prosedürler, pazara girmede karşılaştıkları zorluklarla başa çıkma gibi pek çok faktör belirlemektedir.

KOBİ'ler dinamik ve esnek yapıları sayesinde, küreselleşme sürecine uyum sağlayabilecek işletmelerdir. KOBİ'lerin rakipleri büyük ölçekli işletmelere göre daha fazladır (Türkiye'de %99,8). Örgütlerde yapılacak ufak da olsa bir değişim sürecinin uygulanması çok kolay bir şekilde rakiplerinin bir adım önüne geçebilmesini sağlayabilecektir. Sektör ve işletme kültürünün iyi analiz edilerek ihtiyaç analizi yapılması oldukça önemlidir. Bu bağlamda KOBİ'lerin küreselleşen dünya ve rekabetçi piyasada varlıklarını uzun dönemde sürdürmeleri ve karlılıklarını arttırmaları kurumsal bir anlayışla mümkün olacaktır.

*Teknoloji:* KOBİ'lerde kullanılan teknoloji, işgörenlerin nicelik ve nitelik yönünden hangi özellikleri taşıması gerektiğini ve bu sonuçlara göre değerlendirilmesini ortaya koymak üzere İKP etki altına girebilmektedir. KOBİ'lerdeki istihdam oranının istihdam sirkülasyonu ile doğru orantılı olmasını göz önünde bulundurarak çalışanların nitel ve nicel olarak değerlendirilmesi motivasyon gücü yüksek bir işletme ve çalışan yaratılmasını sağlayacaktır.

*Yasal Düzenlemeler:* Yasaların değişimi de insan kaynakları planlamasını yapmak zorunda bırakmaktadır. Örneğin; emeklilik yaşındaki düzenlemeler, kıdem tazminatındaki düzenlemeler insan kaynakları planlamasının revize edilmesini gerekli kılar.

*İç Faktörler:* İşletmelerin İKP'nı etkileyen iç faktörler; örgüt stratejisi, coğrafi farklılaşma, mevcut işgücünün özellikleri, bilgi sisteminin kalitesi oluşturmaktadır. Bu faktörler, KOBİ'ler için aşağıda ayrıntılı olarak incelenmiştir:

*Örgütsel Strateji:* KOBİ'ler esnek ve küçük yapıları sayesinde değişen piyasa koşullarına hızlı uyum sağlamaktadır. Ayrıca, stratejik yönetim sürecinin başarısı açısından önemli bir uygulama haline gelen İKY uygulamaları (işgören bulma, seçme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ücret yönetimi gibi) spesifik örgütsel stratejiler doğrultusunda dizayn edilmeli ve işletilmelidir.

KOBİ'ler işsizliği azaltmak, rekabeti güçlendirmek, yaşam standardını ve verimliliği artırarak, ülke refahının yükseltilmesine katkı sağlamaktadır. KOBİ'ler için önemli olacak atılımlar, yeni yatırımlar şüphesiz örgütsel büyümeyi gerektirir, bu da mevcut insan

kaynaklarının yeniden değerlendirilerek, gelecekte olması gereken insan kaynakları kriter ve seçimlerinin belirlenmesini zorunlu kılmaktadır. Sağlam bir KOBİ yapısı ile iktisadi gelişme, sosyal barış, siyasi istikrar sağlanacaktır.

*Coğrafi Farklılaşma:* Coğrafi farklılaşma özellikle çok uluslu işletmeler için geçerli etkinliği olan bir faktördür. İşletme faaliyetlerinin, bir ülkenin değişik bölgelerine ya da birden fazla farklı ülkeye yayılması İKP açısından da farklı yaklaşımları gündeme getirecektir. Yabancı ülkedeki kuruluşun çalışanlarının yerel işgücü piyasasından mı seçileceği, ana ülkeden mi transfer edileceği, ya da bu iki tercih arasında nasıl bir oran tutturulacağı İKP için önemli bir belirleyici olmaktadır (Sabuncuoğlu, 2008: 39).

Bu bağlamda uluslararası pazarlara girmede sıkıntı yaşayan KOBİ'lerde coğrafi farklılaşma, farklı bir açıdan değerlendirilecektir. Ülke sınırları içerisinde pek çok bölgede veya şehirde faaliyet gösteren KOBİ'ler yönetici kadrolarını kendileri transfer etmektedir. Alt kademedeki çalışanlarını o bölgeden temin etmekte ya da operasyonel düzeyde orta düzey yönetici şeklindeki yöneticileri de temin ederek iletişim aracılığı ya da yerinde gözlem yoluyla bölgeyi takip edebilecektir. Çünkü KOBİ'ler yapıları gereği merkezîyetçidir ve kontrolün ellerinde olmasını isterler.

*Mevcut İşgücünün Özellikleri:* KOBİ'lerde çalışan işgörenlerin nitelikleri ve eğitim düzeyleri ile işgören devir hızı ve devamsızlık oranları işletmenin yapısına ve ihtiyaçlarına göre planlanması üzerinde etkilidir.

*Bilgi Sisteminin Kalitesi:* İşgören bilgi sistemi örgütlerin işgören talebini belirlemek üzere yapılacak tahminler için kullanılan bir yöntemdir. Bu verilerin güvenilir olması, düzenlenmiş bir işgören bilgi sisteminden gelmesi ve kullanıma hazır biçimde işlenmiş olması önemlidir (Sabuncuoğlu, 2008: 39-40). KOBİ'lerin bu verileri kullanması genel örgütsel bilgilerin yanı sıra spesifik bilgilere de (iş analizleri, işgören bulma kaynakları, emeklilik programlar vb.) sahip olmaları gerekmektedir. Ancak bu şekilde yapılan tahminler isabetli olacaktır.

#### **2.5.1.4. KOBİ'lerde İnsan Kaynakları Planlama Süreci**

İnsan kaynakları planlama süreci, stratejik planlamaya paralel bir insan kaynakları yönetim politikası oluşturularak örgütün gelecekte ihtiyaç duyacağı işgören miktarı ile mevcut işgören arzını dengeler. Bu işlevi başarmak için işletmenin ihtiyaç duyacağı işgören talebiyle, işgören arzı belirlenir. İnsan kaynakları planlama süreci üç aşamadan oluşmaktadır; birincisi işgören ihtiyacının (talebinin) belirlenmesi, işgören arzı ve son aşama ise, talep ve arzının karşılaştırılması şeklindedir (Daft, 1994: 407).

##### **2.5.1.4.1. İnsan Kaynağı İhtiyacının (Talebinin) Belirlenmesi**

Gelecekte işletmenin ihtiyaç duyacağı işgören sayısını tahmin etmek sürdürülebilir rekabet açısından son derece önemlidir. Gelecekte ihtiyaç duyulacak işgörenin miktarı, üretilecek mal ve hizmet miktarının tahmininden doğrudan etkilenecektir. İnsan kaynakları talebi belirlenirken bütünlük hareket edilmeli ve gelecekte işgücü ihtiyacı üzerinde etkili olabilecek tüm olası belirleyiciler dikkate alınmalıdır (İbicioğlu, 2006: 8).

İşgören ihtiyacının belirlenmesini etkileyen faktörler aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Fındıkçı, 1999: 137-138):

- İşgörenlerin bireysel ihtiyaç ve beklentileri (İşten ayrılma talebi, terfi isteği, işinden memnun olmama, kişisel gelişme ve öğrenme ihtiyacı vb.),
- Çevresel gelişmeler (Sektördeki gelişmeler, yeni teknolojiler, ekonomik ve politik gelişmeler, rekabet vb.),
- Yöneticilerin istekleri (işgören istihdamının azaltılması, yeni işgören alınması, işgören değiştirilmesi, amaçların gerçekleştirilmesi vb.),
- Bölümlerin ihtiyaçları (yeni eleman ihtiyaçları, kurumda gelişme/büyüme, yeni bölümlerin oluşması, işten ayrılmalar vb.),
- İnsan kaynakları bölümünün tespit ettiği ihtiyaçlar (insan kaynakları bölümünün çeşitli araştırmalar göre belirlediği ihtiyaçlar),

- Sendikanın istekleri (ücret ve diğer kazançların yükseltilmesi, çalışma koşullarının iyileştirilmesi vb.).

#### **2.5.1.4.1.1. İnsan Kaynağı İhtiyacının (Talebinin) Belirlenmesine Yardımcı Araçlar**

İnsan kaynakları talebinin tahminine yardımcı olan araçlar iş analizi, işgören devir hızı, işgören devamsızlık oranı şeklindedir. Bu faktörler, aşağıdaki şekilde incelenecektir (Geylan, 2004: 50):

**İş analizi:** Mevcut insan kaynağını ifade eder. Bu insan kaynağı aynı pozisyonda, terfi ederek ya da işletmenin boşalan pozisyonu için transfer edilerek ihtiyacı karşılamaya yöneliktir. Bu açıdan iç insan kaynakları arzı sürekli dönüşüm ve değişim içerisindedir. Bu kapsamda iş analizleri, işgücünün bölümlendirilmesini sağlayan, işin yapısına temel iş bilgilerini sunmaktadır. Ayrıca örgütsel gelişme ve değişime paralel olarak gelecekte ortaya çıkacak yeni iş yapısı ya da verimlilik geliştirme çalışmaları da iş analizlerinden gelecek bilgilere ihtiyaç duymaktadır (Sabuncuoğlu, 2008: 60).

**İşgören devir hızı:** Bir işletmede işgören giriş çıkış trafiğini ifade etmektedir. İşten ayrılmalar kontrol altında tutularak azaltılmalıdır. İşgören sirkülasyonunu önlemek için kısa süreli planlar yerine uzun süreli planlarla işletme ve işgören lehine gelişecek bir sistem geliştirilmelidir.

**İşgören devamsızlık oranı:** Günümüzde işletmelerin karşılaştıkları önemli sorunlardan biri de devamsızlıktır. Devamsızlık, izinler dışında, işe gelmesi programlanmış olan işgörenin işe gelmeme durumudur. Devamsızlık oranı, belirli bir dönemde kaybedilen işgücü saatleri toplamının, planlanan toplam işgücü saatlerine oranlanması ile elde edilir (Sabuncuoğlu, 2008: 49).

#### **2.5.1.4.1.2. İnsan Kaynağı İhtiyacını Belirleme Yöntemleri**

İşletmelerin insan kaynağı ihtiyacını belirlerken yararlanabileceği yöntemler sezgisel ve matematiksel yöntemlerdir. Bu yöntemler aşağıda ele alınacaktır:

**Sezgisel Yöntemler:** Sezgisel yöntemler, geleceğin tahmininde insan bilgisinden yararlanır. Sayısal verileri göz önünde bulundurarak, sezgilerin ve deneyimlerden gelen bilgilerin kullanılmasına imkân sağlar. Bu yöntemler, KOBİ'lerde ve insan kaynakları planlamasına yeni başlayan, henüz bir veri tabanı olmayan ya da karmaşık matematiksel modelleri kullanma deneyimi olmayan işletmelerde kullanılmalıdır (Geylan, 2004: 51).

**Matematiksel Yöntemler:** İnsan kaynağı ihtiyacını tespit etmede kullanılan matematiksel yöntemler, daha çok büyük işletmeler tarafında kullanılmaktadır. Matematiksel yöntemler ikiye ayrılır. Bunlar, basit matematiksel yöntemler ve karmaşık matematiksel yöntemlerdir.

**Basit Matematiksel Yöntemler:** Talep tahminini sadece bir faktörü göze alarak tahmin yapılan yöntemlerdir. Örneğin, işgören ihtiyacının tahmini başka hiçbir faktörü ele almadan sadece son beş yıldaki işgören düzeyi ele alınarak yapılabilir. Basit matematiksel yöntemler üçe ayrılır (Geylan, 2004: 51). Bunlar:

**Verimlilik oranı:** Bir yılda üretilen ortalama ürün sayısının direkt personel sayısına oranı şeklindedir.

**Kadrolama oranı:** Direkt ve endirekt işçiliğin kullanıldığı kadrolama oranı, diğer işlerdeki personel gereksinmelerinin sayısı hesaplanarak bulunur.

**Öğrenme eğrileri:** Verimlilik oranı temel alınarak yapılan tahminlerde öğrenme eğrileri de kullanılabilir. Başlangıç periyodundan sonra verimlilik oranı giderek artmaya başlayacaktır. Artışın ortaya çıkma nedeni, işgörenler yaptıkları işi tekrarlayarak daha etkin olmayı öğrenirler.

**Karmaşık Matematiksel Yöntemler:** Bazı tahmin yöntemleri karmaşık istatistiksel teknikleri kullanırlar. Uzun süredir insan kaynakları planlamasını yapan büyük işletmeler bu istatistiki yöntemleri kullanmayı tercih ederler. Bu tekniklerden en çok kullanılanları aşağıdaki gibidir (Geylan, 2004: 53):

**Çoklu regresyon:** Bu yöntem insan kaynakları talebiyle ilişkili pek çok faktörü gelecekteki talebin tahmininde kullanır.

**Doğrusal programlama:** Optimal işgören düzeylerinin belirlenmesi üzerine kurulu bir yöntemdir.

### 2.5.1.4.1.3. KOBİ'lerde İnsan Kaynağı İhtiyacı Çeşitleri

KOBİ'lerin insan kaynağı ihtiyaçlarını belirlemede aşağıda belirtilen faktörler göz önünde bulundurulmalı ve her biri ayrı ayrı ortaya konmalıdır. Bunlar:

**Gerçek İnsan Kaynağı İhtiyacı:** Gerçek insan kaynağı ihtiyacı; işletmenin ekonomik amaçlarına ulaşabilmesi için çıkarılması gereken işi fiilen gerçekleştirebilecek işgücü ihtiyacıdır. Bu ihtiyaç işgücünü oluşturan bireylerin kişisel niteliklerine, çalışma zamanına, fazla çalışmalarına bağlı olmaktadır.

**Yedek İnsan Kaynağı İhtiyacı:** İşletmede devamsızlık, hastalık, kaza, izin vb. durumlarda ortaya çıkacak kaçınılmaz işgören boşluğunun doldurulması amacıyla, işin aksamadan devam edebilmesi için ortaya çıkan insan kaynağı ihtiyacını ifade eder. Devamsızlık, yedek işgören ihtiyacını ortaya çıkaran temel olgudur. KOBİ'lerin tercih ettiği yöntem, uygulamada şöyledir; yedek işgören ihtiyacını karşılayacak miktar, çalışmakta olan gerçek işgören miktarı arasında serpiştirilir. İhtiyaç olduğunda da bu işgören hemen gereken yerlere kaydırılarak işin aksaması önlenir.

**Ek İnsan Kaynağı İhtiyacı:** Ek insan kaynağı ihtiyacı, işletmelerdeki işgören dönüşümünü ifade etmektedir. İşgören dönüşümü işten çıkmalar, nedeniyle ortaya çıkar ve yerine yeni bir işgören alımını gerektirir. KOBİ'lerde ek işgören ihtiyacını karşılamak, büyük ölçekli işletmelere göre nispeten kolay olmasına karşın vasıfsız işgören alınması dolayısıyla, işgörenin yetiştirilmesi uzun ve zahmetlidir. Ancak bir başka açıdan işgörenlere aileden biri gibi davranılması sonucunda kişilerin motivasyonu ve çalışma isteği artacaktır.

**Yeni İnsan Kaynağı İhtiyacı:** İşletmelerde yeni ya da ek yatırımların yapılması sonucu üretim ve satışlardaki artışlar, örgüt yapısındaki değişimler gerek teknik gerekse idari yeni insan kaynağının işe alınmasını gerekli kılabilir. Bunun yanı sıra yıl içinde insan kaynağının iş yükündeki artış ya da mevcut insan kaynağının görevinden ayrılması gibi durumlarda yeni insan kaynağı ihtiyacı ortaya çıkar. Finansal açıdan yatırım yapmakta zorlanan KOBİ'ler yaptıkları bütün yatırımları fiziki kaynaklara ayırdıklarından, yeni işgören ihtiyacı için ayrılacak bir bütçe oluşturmamaktadırlar. Sonuç olarak, KOBİ'lerin yeni işgören ihtiyacı için önceden birkaç kriter belirlemeleri yerinde olacaktır.

#### 2.5.1.4.2. İnsan Kaynakları Arzı

İşletmelerin gelecekte sahip olacağı insan kaynağı ve mevcut insan kaynağı durumunu nitelik ve nicelik açısından belirlenmesi süreci olarak ifade edilebilir. İnsan kaynakları arzının tahmin edilmesinde birkaç adımdan söz edilebilir. Bunlar:

- İnsan kaynağı envanterinin hazırlanması,
- Plan döneminde işletmeden çeşitli nedenlerle ayrılacak insan kaynağının sayısının tahmin edilmesi,
- İnsan kaynağı envanterine, transferler yada dışarıdan insan kaynağı sağlamayla gelecek elemanların eklenmesi,
- Yükselmeler sonucu sağlanacak insan kaynağının eklenmesi,
- Tüm adımlar göz önüne alınarak insan kaynakları arzının belirlenmesidir.

İşletmeler insan kaynakları planlamasını gerçekleştirirken öncelikle insan kaynağı ihtiyacını tahmin eder, insan kaynakları arzını belirlerler. İhtiyaç duyulan işgören için işletmelerin kullanabileceği iki ayrı kaynak bulunmaktadır. Bunlardan ilki, iç insan kaynakları arzı ve dış insan kaynakları arzıdır.

İnsan kaynakları arzını belirlemede iki yöntem kullanılır. Bunlar:

**İç İnsan Kaynakları Arzı:** İç insan kaynakları arzı mevcut işgören envanterinden yola çıkarak gelecek dönemde işletmenin sahip olması gereken işgören sayısını belirginleştirmektir (Bingöl, 2003: 122). Bu insan kaynağı aynı pozisyonda, terfi ederek ya da işletmenin boşalan pozisyonu için transfer edilerek ihtiyacı karşılamaya yöneliktir. Bu açıdan iç insan kaynakları arzı sürekli dönüşüm ve değişim içerisindedir.

**Dış İnsan Kaynakları Arzı:** İşgören ihtiyacı için iç kaynaklar öncelikli olsa da bu kaynaklar tüm boşalan işleri doldurmakta yeterli olamamaktadır. İşgören ihtiyacının dış kaynaklardan sağlanmasında dikkat edilmesi gereken en önemli konu nasıl olursa olsun işgören bulunması değil, uygun işgörenlerin, kabul edilebilir yöntemlerle sağlanmasıdır. Dış çevre insan kaynaklarını öngörülerken, rakip işverenlerin eylemleri, terfi olanakları,

talep belirsizliği, işgücüne katılan veya ayrılan bireyler, yasal düzenlemeler ve baskılar, çalışma uygulamalarındaki değişiklikler, ücret seviyeleri gibi faktörlerin durumu incelenerek işletmenin işgücü talebinin karşılanıp karşılanamayacağı belirlenir (Gök, 2006: 113; Bingöl, 2003: 125).

#### **2.5.1.4.3. İnsan Kaynakları Arz ve Talebinin Karşılaştırılması**

İnsan kaynakları arz ve talebinin belirlenmesi, karşılaştırma yapılması ve bunların nasıl dengeleneceği konusunda karar verilmesini gerektirir. İnsan kaynakları arzının ihtiyacından az olması ile insan kaynakları arzının ihtiyacından fazla olması durumunda yönetimin vereceği kararlar farklılık gösterecektir.

İnsan kaynakları planlamasının arz ve talebinin belirlenmesinden sonra gelen aşaması olan arz ve talebinin karşılaştırılması insan kaynakları planlamasıyla ilgili son kararın verilmesine yardımcı olan aşamadır. Nitekim talep ve arz öngörülerini, karşılaştırılmayı ve bunların nasıl eşitleneceği konusunda kararlar alınmasını gerektirir. Bu kapsamda işgücü talep ve arzının karşılaştırılmasının üç farklı sonucu olabilir. İlki işletmedeki işgücü talebiyle işgücü arzının eşit olmasıdır. İhtiyaç duyulan işgören sayısı işletmede mevcutsa, insan kaynakları bölümünün herhangi bir arayışta bulunmasına gerek kalmayacaktır. İhtiyaç duyulan işgören sayısının işletmenin mevcut işgöreninden karşılanamayacağı durumlarda ise, işletmenin ihtiyaç duyduğu adayların dışarıdan karşılanması yoluna gidilecektir. Son olarak, insan kaynakları arzının ihtiyacından fazla olması durumunda, işgören maliyeti ile elden çıkarmanın maliyeti incelenir, işletmenin amaçlarında değişikliğe gidilip gidilemeyeceği ve tahmin edilen dönem içinde iş hacminde oluşabilecek artışlar, göz önüne alınarak karar verilmesi gerekir. Yapılan bu karşılaştırmalar sonucu, her pozisyonda ne kadar ve hangi beceri ve yeteneğe sahip personelin bulunmasının uygun olacağını belirten bir plan hazırlanmalıdır. Bu planda, planlama dönemi içersinde gerçekleşecek veya ortadan kalkacak işler, dolayısıyla ihtiyaç duyulacak insan kaynağı sayısı ve yeterlilikleri, elde bulunan personel sayısı ve yeterlilikleri, eğitim ihtiyacı gibi temel konular yer almalıdır (İbicioğlu, 2006: 11; Bingöl, 2003: 125-127).

### 2.5.2. KOBİ'lerde İş Analizi

Bugünün insan kaynakları (İK) yöneticileri, sosyal bilimler ile mühendislik ve üretim koşullarını uzlaştırma yoluna giderek, işlerin tasarlanmasına, çalışma rollerinin gelişmesine bu sayede etkinliğin artırılmasına çaba harcarlar. Örgüt planlaması, daha çok üst kademelere ilişkin rol gerekleriyle ve yönetsel hiyerarşi içinde beklenen davranışın tanımlanmasıyla ilişkilidir. İş analizi, genellikle bu sürecin örgüt planlamasıyla yapılandırılan daha özel ve detaylı yürütülmesini sağlar. İş analizinde yönetim kademelerindeki pek çok iş için rol gereklerini saptayacak tekniklerden yararlanılmaktadır. İş analizi, sadece basit işler için değil, üst kademe yönetim işleri için de uygulanmaktadır (Beach, 1980: 167; Bingöl, 2004: 75 ).

İş analizi, işlerin gerektirdiği insan kaynağı bilgilerinin sistematik bir şekilde toplanması ve analiz edilmesi sürecidir. Bu süreç sonucunda, bir işin niteliği, niçin yapıldığı ve söz konusu iş hakkında ne tür bilgi, kabiliyet ve deneyim gerektiği belirlenir (Mathis ve Jackson, 2008: 176). Görüldüğü üzere iş analizi; işin niteliği, gerektirdikleri ve çalışma koşullarını çeşitli yöntemlerle araştıran bilimsel bir olgudur (Sabuncuoğlu, 2008: 60).

İş tanımı ise, iş analizi çalışmalarında ortaya çıkan yazılı bir belgedir. İş tanımlarında işletmede ifa edilen her bir iş, amaca göre incelendikten sonra, belirlenen özellikler veya toplanan bilgiler, sistematik şekilde bir araya getirilir ve belli formlar üzerinde yazılı halde bulunur. Yapılan bu işlem iş tanımı olup, ortaya konmak istenen esas amaç, işin özelliklerini belirlemektir. Kullanım alanlarına göre içerik ve kapsamı değişmekle birlikte, iş tanımları iş analizi süreci ile elde edilir ve işin kapsamına giren eylemlerin, sorumluluk ile işlerin birbirleriyle ilişkilerinin ve çalışma şartlarının kayıt altına alındığı formlardır. Sonuç olarak işin nitelikleri, sorumlulukları belirlenerek hangi genel şartların ve faktörlerin söz konusu olduğu ve hatta işin yeri gibi nesnel veriler, iş tanımları şeklinde yazılı hale dökülür (Bingöl, 2004: 89).

### 2.5.2.1. KOBİ'lerde İş Analizinin Amaçları

Belirli bir iş ile ilgili tüm bilgilerin gözlem yöntemiyle toplanarak raporlama süreci olan iş analizinde, asıl amaç her bir personelin performansını ayrı ayrı değerlendirmektir. Bu süreçte, her iş parseli için yöntemler geliştirilir (Beach, 1980: 165). Bu amacın yanı sıra Sabuncuoğlu, KOBİ'lerde uygulanacak iş analizi amaçlarını aşağıdaki şekilde değerlendirmiştir (Sabuncuoğlu, 2008: 61):

- Gelecekte ihtiyaç duyulabilecek işgücünü ve işgücünün özelliklerini belirleyerek, insan kaynakları planlaması sürecine dahil olmak,
- İşe alma hususunda kesin ve net kriterler belirlenmesini sağlamak,
- İş performansını ve verimliliği artırmak üzere mevcut ve gelecekte doğabilecek insan kaynağı ihtiyacını belirlemek,
- Performans değerlendirme sistemin özü olan iş bilgisini sağlamak,
- Her bir işe ait bilgileri net bir şekilde açıklayarak bu pozisyonlarda çalışacak kişilerin kariyer planlarının sağlıklı bir biçimde yapılmasını sağlamak,
- İşler arasındaki ilişkileri ve iş yükü dengesinin kurulmasına yardımcı olmak,
- İş performansını etkileyen olumsuz çalışma şartlarını ortadan kaldırmak,
- Ücretleme ve performans değerlendirme süreçleri için iş grupları oluşturulmasına yardım etmek,
- Çalışanlara ilişkin yasal düzenlemelerin yapılmasında gerekli verileri sağlamak.

Aynı zamanda yukarıda belirlenen amaçlara ilave olarak iş analizinin, iş güvenliği ve işgören sağlığının gerçekleştirilmesinde ve endüstriyel ilişkilerin geliştirilmesinde kullanılabileceği söylenebilir.

### 2.5.2.2. KOBİ'lerde İş Analizi Süreci

İş analizini gerçekleştirmek son derece zor ve zaman alıcı bir iştir. Bu sürecin başarıyla yürütülebilmesi için iş analizini yapmadan önce, bazı kararların alınması ve plan yapılması gerekmektedir (Beach, 1980: 165-166). Alınan kararlar ve hazırlanan planlar “İş analiziyle neler yapılacak?”, “Hangi veriler toplanacak?”, Analiz çalışmalarını kimler yürütecek ve bunların seçimi, eğitimi nasıl sağlanacak?” gibi soruların çözümlerini içermelidir. KOBİ'lerde yapılacak iş analizi çalışmalarına başlamadan önce, analizin başarıyla yürütülebilmesi için yönetim- işgören işbirliğinin sağlanması gerekir (Bingöl, 2004: 78-81). Öncelikli olarak hangi bilgilerin toplanacağı, iş analizi sürecinin başlangıcıdır. Daha sonra, iş analizinin hangi işleri kapsayacağını belirlemek için gereken planlama yapılmalıdır (Beach, 1980: 166).

KOBİ'lerde yapılacak iş analizi süreci şu aşamaları kapsamaktadır:

**Analizcinin Seçimi:** Bu yöntem, sürekli gözlem ve tüm eylemlerin zamanlaması ile tipik bir iş gününün belirli eylemlerini gerçekleştirebilmek üzere, istatistiksel örnekleme yoluyla içeriği ve hızı belirlemek için bir yönetici sağlar.

KOBİ'lerde iş analizinin başarıya ulaşmasında üstün ve zayıf yönleri bulunmaktadır. İşletme içinden seçilecek bir analizcinin örgütü en iyi şekilde tanınması bir üstünlükken, özellikle mikro ve küçük işletmelerde çalışan sayısının az olmasından ya da aile şirketi olmasından kaynaklanan yakın ilişkilerin varlığı ve bunu da analiz sonuçlarına yansıtması bir zayıflık olarak söylenebilir.

**Analizcinin Eğitimi:** İş analizi için gerekli planlama doğrultusunda çalışmalar yürütülür. Prensip olarak, tüm işlerin analizi gerekmele birlikte, bu uygulamanın bir program dahilinde yürütülmesinde fayda vardır. Çalışanların yaptıkları teknik ya da teknik olmayan işleri analiz etmek kolayken, yönetim kademesindeki işlerin analizini yapmak oldukça zordur. Bunun sebebi, yöneticilerde bulunması gereken değişken nitelikleri ile bağlı olarak analiz etmedeki güçlüktür (Sabuncuoğlu, 2008: 69).

***Analizin Uygulanması:*** İş analizinin uygulanması maliyetleri artıracak bir eylemdir. Bu nedenle de özellikle KOBİ'lerde sıkça başvurulan bir yöntem değildir. İşletmeler bu yöntemi uygulamaya karar verdiklerinde elde edilen verilerin değerlendirilmesinden sonra, tespitlerin zaman kaybetmeden yapılması ve uygulanması gerekir. Bu sebeple, analiz çalışmalarını ihmal etmeksizin belirli dönemlerde yapmakta fayda vardır. Aksi takdirde yapılan iş analizi ilerleyen süre içerisinde değerini yitirebilir.

***Analizin Denetimi:*** Bu aşama, toplanılan bilgilerin denetimi aşamasıdır. İş analizinin yalnızca uygulanması yetmez. KOBİ'lerde iş analizin denetlenmesi ve denetlemenin sağlıklı olabilmesi için öncelikli olarak iş analizi uygulanırken söz konusu işte bulunması gereken nitelikler normal düzeyde bir çalışanın yapabileceği sınıra göre saptama yapılması gerekir (Sabuncuoğlu, 2008: 70).

***Analizin Güncelleştirilmesi:*** Genelde iş analizleri işletmenin ilk kuruldukları zaman yapılmaktadır (Sabuncuoğlu, 2008: 70). Esnek yapıları gereği KOBİ'lerde teknolojik değişimler ve işin yapısında oluşan değişiklikler nedeniyle işletmeler belirli periyodlarla iş analizi yapabilir.

### **2.5.2.3. KOBİ'lerde İş Analizinde Kullanılan Yöntemler**

İş analizi tekniği yapılan işin niteliği ile ilgili bilgilerin çeşitli yollarla toplanması metodudur. Burada amaç, tam ve doğru bilgilerin en sağlıklı şekilde elde edilmesidir. Uygulamada izlenen yöntemler aşağıdaki şekilde değerlendirilecektir (Mathis ve Jackson, 2008: 177-181):

***Gözlem ve Görüşme Yöntemi:*** Bazen görüşme metodu olarak panel ya da grup görüşmeleri kullanılabilir. Özellikle KOBİ'leri iş analizi hakkında bilgilendirmeler ya da gözlemlerin uzman analizciler tarafından yapılması sağlanabilir. Bu iki seçenek de, yapılacak teknik işler için önemli insan kaynağı girdisi sağlanmasına yardımcı olacaktır (Mathis ve Jackson, 2008: 179). Görüşme yüz yüze yapıldığından iletişim sorunları oluşmaz anlaşılmayan yönler açıkça ortaya konarak doğrusu bulunmaya çalışılır. Bu yöntemin diğer üstünlüğü iş analistinın iş ortamını soluması ve işin işleyişini gözlemesidir.

Böylece bilgilerin daha sağlıklı olması sağlanırken, çalışma koşulları da yerinde değerlendirilir (Sabuncuoğlu, 2008: 65).

**Anket Yöntemi:** İş analizini yürüten yetkili kişi ya da komite, işin çeşitli özelliklerini ve aşamalarını tanıtmak amacıyla işgörenlere soru formlarını dağıtır. Formlar doldurulduktan sonra işle ilgili bilgiler toplanıp değerlendirilir (Sabuncuoğlu, 2008: 65). KOBİ'lerde bu metodun kullanılmasının bazı üstünlük veya zayıflıkları bulunmaktadır. Yöntemin üstün yönleri; işletmenin ölçütlerine bakılmaksızın standart formların kullanılmasını, işin temel nitelik ve içeriğine ilişkin gerekli bilgilerin hızlı, ucuz ve kolay yoldan temin edilmesini sağlamasıdır. Bunun yanı sıra, KOBİ niteliğindeki bir işletmenin anket yöntemi kullanması mevcut işgörenler için kurumsal bir kimlik imajı yaratmada olumlu izlenim yaratabilir. Yöntemin zayıf yönleri ise; KOBİ'lerin yapılarından kaynaklanan gayri resmi tutum anket sorularının ciddiye alınmamasına sebep olabilir. Ayrıca ankette yer alan soruların tam olarak anlaşılmaması bu sebeple soruların, gelişigüzel cevaplandırılması söz konusu olacaktır.

### **2.5.3. KOBİ'lerde İnsan Kaynakları Bulma ve Seçme**

İşletmelerin etkinliğini sağlayan faktörlerin başında, üretim araç ve gereçlerinin yeterliliği gelmektedir. KOBİ'lerde bunları kullanacak veya bazı işlevleri yerine getirecek işgörenin işe, işletmeye uygunluğu, bunun yanı sıra üretim faktörlerini iyi bir şekilde koordine edip, amaçlara yöneltmesi de önemlidir.

KOBİ'lerin üst düzey teknik olanaklardan yararlanabilmesi neredeyse imkânsızdır. Ancak, günümüzde teknik özelliklere sahip olmaktan öte örgüte en iyi ve en uygun insan kaynağının tedariki ön plandadır.

Örgütün stratejisi doğrultusunda en önemli insan kaynakları faaliyetlerinden birisi yüksek performansa sahip işgücünü örgüte çekmek anlamına gelen tedarik sürecidir. Ancak yapılan yanlış seçimler çalışma ortamında çatışmaların yaşanmasına ve verimliliğin düşmesine neden olacaktır. KOBİ'ler açısından insan kaynağının seçimi doğru yapıldığında ise, önemli kazançlar söz konusu olacaktır.

KOBİ'lerin ihtiyaç duyduğu insan kaynağı öncelikli olarak niteliksel ve niceliksel yönden belirlenir, daha sonra belirlenen özelliklerdeki işgücünün hangi kaynaklardan temin edileceği saptanır. İhtiyaç duyulan insan kaynağının bulunmasında, hangi kaynakların kullanılacağı işgören sayısına bağlı olarak değişebilecek olan, KOBİ'lerin izlediği insan kaynakları politikasında belirlenir.

KOBİ'lerde insan kaynaklarının kalitesi aday bulma işleminin başarısına bağlıdır. Eğer yeterli sayıda ve niteliklerde aday bulunamamışsa, açıkta bulunan görevleri dolduramama veya işin gerektiği niteliklere yeterli derecede sahip olmayan işgören ile bu gereksinimi karşılama metoduna başvurulacaktır. Nitekim KOBİ'lerin en önemli sorunları da bu yönetime başvurmadır. Dolayısıyla ya işgören eksikliği ya da işe alınanların işe uygun bireyler olmaması nedeniyle işlerin aksaması ve verimin düşmesi kaçınılmaz olacaktır. Özellikle finansal açıdan sorun yaşanacaktır. Bunlar; eğitim maliyetlerinin, iş kazası ve arızaların artması, motivasyon ve iş tatmininin düşmesi, denetim giderlerinin yükselmesi olarak sayılabilir.

Örgütün işgörenin hangi kaynaklardan sağlanmasından önce hazırlık çalışması yapması gerekmektedir. İlk olarak hangi işlere işgören ihtiyacı var ve bu işlerin özellikleri nelerdir? Bu sorunun cevabı iş analizleriyle belirlenir. Böylece doldurulmak istenen pozisyonun gerektirdiği işin nitelik ve niceliği belirlenir. Sonraki aşama ise, iş analizinden elde edilen verilere göre boşalan pozisyonlara alınacak işgörenlerde aranacak deneyim ve becerilerin tespitidir. Sonuç olarak işgören bulma, seçme ve yerleştirme uzmanlık isteyen bir iş olduğundan, çalışmalarının en önemli yönü her bölüm için ihtiyaç duyulan işgörenin ilgili bölüm yetkilileri tarafından insan kaynakları bölümüne iletilmesi ve istenmesidir.

Bu kapsamda insan kaynağı tedariki, seçme ve işe alma aşamaları bir basamağın merdivenleri gibidir. İşgören bulma sürecinde ilk aşama boş pozisyonlar tespit edilip, analiz edilerek iş tanım ve gereklerinin gerçekleştirilmesidir. Bu aşamada, daha önce belirlenen adaylar içerisinden nitelik ve çalışma isteği bakımından en uygun olanların seçimi yapılmaktadır. İkinci aşama, boş pozisyonlar için, işletme içi veya dışı adaylara ulaşılarak, işletmeler ihtiyaçlarını karşılamak üzere nitelikli, işin gereklerine uygun işgöreni seçmedir. Son aşama olan işe alım, insan kaynakları bölümünün ve ilgili biriminin son yönetsel

işlemler yerine getirildikten sonra atölye ya da büroya götürülen işgören yöneticiler ve çalışma arkadaşlarıyla tanıştırılması işlevidir (Sabuncuoğlu, 2008: 117).

Bir örgütte mevcut ve gelecekteki pozisyonlar için uygun özelliklere ve deneyime sahip bireylerin belirlenmesi süreci insan kaynağı tedariki olarak tanımlanabilir. Bu kapsamda insan kaynağı tedariki, örgütteki işgören bulmak ve gelecekteki işgücü ihtiyacını karşılamak üzere, yeterli sayıda işgöreni araştırıp bulma, başvuruda bulunmalarına özendirme ve adaylar havuzu oluşturma sürecidir (Barutçugil, 2003: 136).

İster küçük ister büyük işletmelerde olsun, işletmenin bünyesine seçilen işgörenin işletme için uygun tercih edilmesi, performans düzeylerinin dolayısıyla işletme kârının yüksek olması beklentisinin yanı sıra, işgörenlerin işlerinde yüksek motivasyon ve tatmin düzeyinin sağlanması için de oldukça önemlidir. Ancak küçük ölçekli işletmelerle, büyük ölçekli işletmelerin istihdam yapıları pek çok farklılık gösterir. Bunlardan biri, küçük ölçekli işletmelerin işgücü profilini daha çok genç ve niteliksiz işçiler oluştururken, büyük ölçekli işletmelerin işgücü profilini daha kıdemli, nitelikli işgörenler oluşturmaktadır. Bu bağlamda İraz, KOBİ'lerin bu çap ve nitelikte bir rekabet ortamında bile istihdam yaratma açısından küçük işletmelerde ortalama %140, orta ölçekli işletmelerde %90'lık bir potansiyel göstermekte olduğuna dikkat çekmektedir (İraz, 2006: 233-234). Ayrıca bilindiği gibi, Türkiye ekonomisi bağlamında bir kişilik istihdam yaratmak için gerekli yatırımın küçük ve orta ölçekli işletmelerde büyük işletmelere oranla ortalama 1/3 oranında az olması bu işletmelerin ulusal kalkınma açısından pratik önemini artırmaktadır. Diğer bir sorun KOBİ'lerin çalışanlarına büyük işletmelere nazaran daha düşük ücret ödemesi, büyük işletmelerin sağladığı sosyal hakları sağlayamaması gibi deneyimli çalışanı işyerine çekmede ve tutmada zorlanmasıdır.

### **2.5.3.1. İnsan Kaynakları Bulma**

İşgören bulma, işletmenin ihtiyaç duyduğu niteliklere uygun adayları bulma sürecini oluşturur. İşletmeler işgören seçimi sırasında, kötüler arasından en iyiyi seçme durumunda kalmaması için, aday bulma çabalarını etkin hale getirmeli ve iyiler içinden en iyiyi

seçmelidir. Bunu yaparken de en ideal insan gücünü hangi kaynaklardan sağlayacağını saptanması gerekir. Bunun nasıl yapılabileceğini işletmenin izlediği işgören politikası belirler. İşletmelerin işgören eksikliklerini tamamlamak için genelde kullandığı iki yöntem vardır. Bunlardan bir tanesi iç kaynaklardan yararlanmak diğeri ise dış kaynaklara başvurmaktır. Eğer iç kaynakları tercih etmişse terfi ya da transfer yollarını kullanır ya da dış kaynaklara başvurarak eksiklerini giderir (Çavdar ve Çavdar, 2010: 81).

İşletmeler boş pozisyonlara işgören bulmada iç ve dış kaynaklar olmak üzere, iki seçenekten faydalanılır. Bunlar;

### **2.5.3.1.1. İşletme İçi Kaynaklar**

Örgütlerin herhangi bir biriminde ihtiyaç söz konusu olduğunda ilgili bölüm, pozisyonun gerektirdiği nitelikler belirledikten sonra, ihtiyaç duyulan insan kaynağını nasıl bulacağı araştırılır. İnsan kaynağı tedariki söz konusu olduğunda, ilk olarak işletmenin iç kaynakları göz önüne alınır. Böylece işletme işgörene yükselme olanakları sağlamış olur. Nitekim orta ve üst pozisyonların doldurulmasında iç kaynaklardan yararlanmak olumlu sonuç verecektir (Bingöl, 2004: 144-145).

İç kaynaklardan insan kaynağı bulmanın başlıca yararları şunlardır (Decenzo ve Robbins,1996:163):

- İhtiyaç duyulan pozisyona işletme içinden birinin atanması, kişinin yeni işinde yeteneklerinin daha kolay ölçümünü sağlar ve becerilenin geliştirilmesini basitleştirir,
- Dışarıdan işgören teminine nazaran daha ucuz bir yöntemdir,
- Boşalan pozisyona işletme içinden bir işgörenin atanması (terfi), motivasyonu ve verimliliği artırır, güven duygusu verir,
- İşgörenlerin farklı pozisyonlarda çalışması teşvik edilerek, işletme için geleceğin yöneticileri yetişmiş olur,

- Mevcut işgörene ait kişisel özellikleri ve performansı hakkındaki hazır bilginin olması işletmeye kolaylık sağlar.

İç kaynaklara başvuru dikey ve yatay olmak üzere iki şekildedir. Dikey uygulama iş değişikliği; terfi, yatay uygulama ise; transfer şeklinde olur.

**Yükselme (Terfi):** Yükselme bir işgörenin yaptığı işten ve bulunduğu görevden, daha fazla yetki ve sorumluluk taşıyan üst düzeyde başka bir göreve geçmesidir (Sabuncuoğlu, 2008: 82).

Yükselmede iç kaynaklara başvurma politikası, birçok yönden benimsenmekle birlikte, ortaya birtakım uygulama sorunları çıkarmaktadır. Bu sorunların özünde yükselmede izlenecek yöntemin seçimi vardır. Yükselme yöntemlerini kısaca şöyle özetleyebiliriz (Sabuncuoğlu, 2008: 83-86):

**Kıdem Durumuna Göre Yükselme:** Meslek yaşamında uzun yıllar çalışmanın kazandırdığı deneyim gücü işe uyumu kolaylaştırır, işin gerektirdiği kural ve ilkeleri yakından tanımaya olanak sağlar. Bu nedenle, elde edilen deneyime dayanarak uzun yıllardan bu yana eskilik derecesi yükselmenin en geçerli kriteri olmuştur. Eskilik durumuna göre yükselme, anlaşılması ve uygulaması oldukça kolay bir yöntemdir. Bu yöntem, işgörelere güvence vermekte iken, genç ve yetenekli işgörenlerin yükselme yolunu kapatmak gibi sakıncaları vardır.

**Başarı Durumuna (Performansa) Göre Yükselme:** Terfide bir diğer yöntemde performansa bağlı terfidir. İşgörenin işinde gösterdiği başarı, disiplin ya da işletmeye bağlılık, yükselme ile ödüllendirilebilir. Bu yaklaşımın en önemli sakıncası, alt düzeyde başarılı olan işgörenin, bir üst basamakta da her zaman başarılı olabileceği inancıdır.

**İç Transferler (Yatay Geçiş):** İşletmede herhangi bir görev boşaldığı zaman, bu yere aynı düzeyde bir başka işgörenin atanması halinde iç transferden söz edilir. İç kaynaklardan yatay düzeyde yararlanma söz konusudur. İç transfer yoluyla işgören bulma işletme için en ucuz ve uygulaması en kolay yöntemdir. İşgören işletme içinden temin edildiği için, işletmeye uyum sorunu yaşanmayacaktır. Ancak, boş pozisyona geçen mevcut işgörenin eski pozisyonu için bir boşluk söz konusu olacaktır (Sabuncuoğlu, 2008: 74).

### 2.5.3.1.2. İşletme Dışı Kaynaklar

Örgütler boş pozisyonu iç kaynaklardan yararlanarak dolduramaması durumunda dış kaynaklara başvurulur. İşletmelerin, dış kaynaklara başvurma sebepleri aşağıdaki gibi özetlenebilir (Sabuncuoğlu, 2008: 84-85):

- İşletme yeni kuruluyorsa veya işletme büyüme yoluna gitmekteyse dışarıdan yeni işgören bulma zorunluluğu ortaya çıkar,
- Yeni değişme ve gelişmeler sonucu teknik ve uzman işgörene ihtiyaç duyuluyorsa dış kaynaklara başvurulur,
- Psikolojik nedenler: İşletmedeki yeni işgörenler, kendilerini kabul ettirebilmek için yoğun çaba sarf ederek mevcut işgörenleri de kamçırlar, bu sayede verimliliği ve kişisel etkinliği arttırlar,
- İşgücü arzının bol ve ucuz olduğu dönemlerde dış kaynaklara başvurulabilir. İşletmeler pahalı işgücünü maliyeti düşürmek için işten çıkarabilir ve yerine daha ucuz işgücü ikame edebilir. Fakat bu yöntemi kullanan işletmelerin işgören devir hızı yüksek olacaktır,
- Yöneticilik pozisyonu bilgi, tecrübe, eğitim vb. gibi birçok özelliği gerektirdiğinden işletmeler genelde bu pozisyonları dış kaynaklardan telafi etmektedir,
- İç kaynaklardan terfi yoluyla işgören bulma işletme içinde, özellikle söz konusu pozisyon için adaylar varsa, çatışmalara yol açabilir. Çatışma olacağı hissedildiği durumlarda dış kaynaklara başvurmak daha rasyonel olacaktır,
- Dış kaynaklardan işgören bulmak iç kaynaklara göre işletmeye daha fazla alternatif sunacaktır. Böylece işletme pozisyon için üstün özelliklere sahip işgöreni seçecektir.

Yukarıda açıklanan nedenlerden ötürü dış kaynaklardan işgören alınması işletmeler için zorunlu hale gelmektedir. Dış kaynaklardan işgören seçme süreci başlıca şu aşamalardan oluşur: Kademenin doldurulmasına karar verme, işin özellikleri, işi yapacak

kişinin özellikleri, adaylara duyuru, başvuruları inceleme, ilk listenin oluşturulması, son aşama seçim ve iş teklifi şeklindedir (Singer ve Ramsdem, 1972: 53).

Dış kaynaklardan işgören temininde aşağıdaki yöntemler kullanılır (Sabuncuoğlu, 2008: 86):

**Duyurular:** Çeşitli medya araçları (televizyon, radyo vs.) kullanılarak işgören bulma için duyurular verilebilir. İşletme için pahalı bir yöntem olmasına karşın, geniş bir başvuru ve işgören bulma olanağı sağlaması nedeniyle tercih edilir. Bu duyurular açık ve anlaşılır olmalı, çalışma yeri ve pozisyon belirtilmeli, işin ünvanı, sorumluluk ve çalışma koşulları açıklanmalıdır. Ayrıca adayda aranan özellikler (yaş, mesleki deneyim ve beceriler, yabancı dil bilgisi vb.) net ve açık şekilde belirtilmelidir (Bingöl, 2004: 147 ).

**Doğrudan Başvuru veya Özgeçmiş Gönderme:** Potansiyel adayların belirlenmesinde iş istek formu adaylara doldurularak seçim işlemine başlanır. Bu uygulama kişinin eğitimi ve geçmiş tecrübeleri hakkında bilgi sağlar. Eğer işletme bir satış elemanı arıyorsa, satış konusunda tecrübesi olan, tecrübesiz birine tercih edilir. Eğer işletme teknik bir eleman arıyorsa, tercih edilecek kişi bu konuda eğitilmiş ve tecrübeli olmalıdır. Başvuru formu aranan pozisyonlara uygun adayların belirlenmesine yardımcı eder. İşletmelere doğrudan iş istek formuyla başvurulabildiği gibi kişilerin özgeçmişini oluşturan özgeçmiş formlarıyla da başvurulmaktadır.

**Aracılarla Başvuru:** İşgören bulmada oldukça yoğun bir şekilde kullanılan araçlardan bir de, işletme içinden ya da işletme dışından bazı kişilerin aracılığı ile işe alma yoluna gitmektir. Bu yöntem, işletme için kolay bir yöntem olmakla birlikte, genellikle küçük işletmeler tarafından kullanılmaktadır. Bu yolla işgören bulma işletmeye bazı kolaylıklar getirdiği gibi işgören bulunmasının kötüye kullanılması söz konusu olabilmektedir. Aracılar kendilerine yakın gördükleri kişileri istenen yetenekte olmasa bile onların işe alınmasına çalışmaktadırlar. Bunun sonucunda işgörenin, işe yakınlığından çok, işletmedeki işgörenlere yakınlığıyla işe alınanlar, düşük verimle çalışma gibi olumsuz etki yaratabilir (Strauss ve Sayles, 1972:412).

**İŞKUR:** Devlet tarafından kurulan ve yönetilen iş ve işçi bulma kurumları işgücü talebiyle işgücü arzını buluşturmayı hedefleyen kurumlardır. Bu kurumlar daha çok mavi yakalıların işe yerleştirilmesini amaçlamaktadırlar.

**İnsan Kaynakları Danışmanlık İşletmeleri:** Türkiye’de olduğu gibi danışmanlık işletmeleri ile gelişmiş ülkelerde bu işletmeler dışında yönetici araştırma işletmeleri, diğer kaynaklar yetersiz kaldığında deneyimli profesyoneller ve yöneticiler belirlemek amacıyla tedarik faaliyetlerinde işletmeler tarafından kullanılmaktadır. Bu istihdam büroları, özellikle orta ve üst düzey yöneticiler, büro elemanları ve mühendisler gibi teknik elemanların bulunmasında ve seçiminde işletmelere belirli bir danışmanlık hizmeti vermektedirler. Bu kuruluşların en büyük avantajı, başvuru yapan adayları işveren göndermeden önce araştırmış olmaları, böylece işletmenin yapacağı araştırmayı büyük oranda kolaylaştırmalarıdır (Bingöl, 2004: 151).

**Eğitim Kuruluşları:** İşletmeler, işgören yetiştiren eğitim kuruluşlarıyla irtibat kurarak işgören alımına gidebilirler. Özellikle mesleki ve teknik konularda eğitim veren okullar ve yüksek- okullarla kurulan yakın ilişki, işletmenin ihtiyaç duyduğu işgören bulunmasına iyi bir kaynak oluşturur (Sabuncuoğlu, 2008: 91-92).

**Sakat ve Eski Hükümlüler:** İlgili iş kanunu çerçevesinde sakat ve eski hükümlüleri topluma kazandırmak amacıyla işverenlere yasal yükümlülükleri getirmektedir. Bu yöntemde işe yerleştirme iş ve işçi bulma kurumu tarafından gerçekleştirilir.

**İşgören Kiralama:** İşgören taşeronluğu olarak da adlandırılan bu yöntemde, örgüt sosyal yardımlar, sigorta, vergi vb. işten çıkma durumlarında tazminat ödememekte, işgörenler için tek bir ücret ödemektedir. Buna ilave olarak, işgücü talebi daraldığında bu kişilerin kolayca işten çıkarılması mümkün olmaktadır. işgören kiralama firmalar aracılığıyla işgören tedariki, işletmenin aday araştırma ve işgören seçimine daha az zaman ve para harcaması yanında kısa veya uzun süreli ama geçici nitelikte işgücü ihtiyacını karşılamaya uygun ve daha ucuz bir istihdam biçimi olması gibi nedenlerle tercih edilebilmektedir (Sabuncuoğlu, 2008: 93).

**İnternet:** İnternet üzerinden işe alım 90'lı yılların ortalarında ortaya çıkmıştır. İnternet aracılığı ile işe alım süreci, işgörene aranan işlerin duyurulmasında ve başvuru süreciyle ilgili bilgilerin sunulmasında internetin örgüt tarafından bir kanal olarak kullanılmasıdır. Açık pozisyonları etkili ve verimli bir şekilde doldurmak için çeşitli elektronik araçların örgüt tarafından kullanılmasıyla ilgili uygulamalardır. Bu uygulamaların temel amacı; aday havuzunu genişletmek ve böylece uygun adayı seçmektir. İnternet üzerinden işe alım (internet recruiting veya recruitment) yerine e-işe alım (e-recruiting veya e-cruiting) kavramı da kullanılmaktadır (Bingöl vd., 2007: 97).

**Diğer Kaynaklar:** Çok yaygın olmamakla birlikte birkaç kaynaktan daha söz edilebilir. Örnek olarak; bazı sendikal kuruluşlar ve mesleki örgütler, kendi yayınları aracılığıyla işletmelere işgören bulunmasına yardım ederler. Eğer geçici bir işgören alımı söz konusu ise de; sözgelimi mevsimlik bağ, bahçe işçiliği veya bir anket çalışması gibi öğrenci ve ev kadınlarından yararlanılabilir (Sabuncuoğlu, 2008: 94).

### **2.5.3.2. İnsan Kaynakları Seçme**

İşgören seçimi aday araştırma ve bulma çabaları sonucu oluşturulan aday grubu içerisinde hangilerinin işe alınacağına karar verme faaliyetlerinden oluşan ve bir dizi aşamayı içeren süreçtir. Bu aşamada işletmenin ihtiyaç duyduğu, açık iş ya da işlerin gerektirdiği nitelikler dikkate alınarak başvuruda bulunan adayların nitelik ve uygunlukları araştırılır. Seçim sürecindeki aşamaların sayısı ve kullanılan araçlar işletmenin büyüklüğüne, işlerin niteliklerine, seçilecek personel sayısına vb. etmenlere göre farklılık gösterebilmektedir. İş gören seçimi konusunda işletmeler, biçimsel (sistemik) ya da biçimsel olmayan bir yaklaşım benimseyebilirler. Biçimsel olmayan yaklaşımda, genellikle karar verici işveren veya yönetici, adaylarla görüşür değerlendirir ve seçim kararı verir. Biçimsel veya sistemik seçim süreci ise aşağıdaki aşama ve faaliyetleri içerir (Çavdar ve Çavdar, 2010: 85-86).

#### 2.5.4. KOBİ'lerde İnsan Kaynakları Eğitimi ve Geliştirme

Eğitim çoğu zaman gereksiz bir yatırım gibi görünse de bu görüş geçerliliğini yitirmiş ve global boyutta önemi kavranmış bir olgu haline gelmiştir. Bazı ülkelerdeki işgörenlerin ücretlerinden eğitime harcanmak üzere yasal kesintiler dahi yapılmaktadır. Eğitim, örgüt için geriye dönüşü zaman alan bir yatırım olduğundan, somut uygulamalara yansımalarının kısa sürede olmadığı bir gerçektir. Ancak bütün bunların önüne geçen bir gerçek vardır ki, günümüz örgütleri çok hızlı bir dönüşüm yaşamaktadır. Paradoks çağı olarak da bilinen günümüz ile başa çıkmanın en önemli yolu sürekli öğrenmektir (Sabuncuoğlu, 2008: 124-127; Fındıkçı, 2002: 226). Bu kapsamda, İKY'nin en önemli tekniklerinden biri de, insan kaynağının eğitimidir. Eğitimi gerçekleştirmek için gerekli olan şeyler, yapılan işlerin, mevcut insan kaynaklarının, mevcut ve gelecekteki çevre faktörlerinin incelenmesiyle belirlenir (Palmer ve Winters, 1993: 111).

Eğitim ve Geliştirme, örgütlerin iş yaşamında rekabet güçlerini artırabilmeleri için hayati önem taşıyan, insanların hedefledikleri amaçla bilgi ve yetenekleri kazanmalarını, mevcut bilgilerinin artırılmasını ve yeteneklerinin geliştirilmesini, bilginin sürekli yenilenmesini, bunların kullanılabilir hale getirilmesini sağlayan sistematik bir süreçtir (Kleynhans vd., 2006: 51).

Eğitim ve geliştirme birbirlerinin yerine kullanılmasına karşın, kimi zaman ikisi arasında bir ayrımın çizilmesi söz konusu olabilir. Eğitim çalışanları arasında ortak bir tutum oluşturmak üzere, kalite standartlarının geliştirilmesi, ortak hedeflerin, etkin çalışma gruplarının oluşturulması ve çalışanlar tarafından yeni bir örgütsel kültürün oluşturulmasında bilgi ve becerilerin kazandırılmasıdır (Jackson ve Mathis, 2008: 260, Bingöl, 2003: 206; Gök, 2006: 38-39). Geliştirme ise; çalışanlara ve yeniliğe yapılan yatırımlar uzun vadede verimliliğin, üretim kapasitesinin ve pazar payının artması için gerekli girdiler olarak görülmektedir. İşletmeler, ürün tasarımına ve tüm çalışanların eğitimine yatırım yapmalıdır (Forker, 1997: 264).

KOBİ'lerin en büyük eksiklikleri işletmedeki işgörenlerin eğitim düzeyi, mesleki eğitimi ve işgörenin şirket içi eğitimidir. Özellikle yöneticilerin sevk ve idaresindeki

yetersizliği, işgörenlerin geleneksel çalışma yöntemleriyle yetinmeleri de bu eksikliklerden kaynaklanır. İşletmelerde eğitimle birlikte iş verimliliği artışı, organizasyondaki motivasyon seviyesinin artması, kontrol faaliyetlerinin azalması, iş kazalarının azalması, işletme örgütünde süreklilik ve uyumluluk sağlanması gibi yararlar sağlanabilmektedir. Ancak KOBİ'lerde işgörenler gerek finansal engeller, gerekse eğitime düzeyi nedeniyle birçok gelişmeyi ve değişikliği geriden takip etmektedir.

KOBİ'lerde değişen şartlarda belirlenen eğitim ihtiyaçlarına yönelik sınıf içi, laboratuvar ya da işbaşında eğitim olmak üzere teknik, yönetim, mali ve mevzuat konularında bir hafta süreli eğitim programları, tanıtım ve bilgilendirme amaçlı olarak kısa süreli konferanslar düzenlenmektedir. Eğitimde kullanılmak üzere, yayınlar ve görsel işitsel materyaller hazırlanmakta ve geliştirilmektedir (Akgemci, 2001).

#### **2.5.4.1. Eğitimin Amaçları**

İşletmeler belirledikleri amaçları gerçekleştirebilmek üzere, insan kaynağının eğitimi yoluna başvurmaktadır. İnsan kaynakları alanındaki eğitim ve geliştirme çabalarının amacı ise, işgörenlerin işlerinde buldukları tatmini, bireylerin verimini ve bütün olarak örgütün performansını yükseltmektir. Bu amaçlara ulaşmak amacıyla kullanılan teknikler, bireylerin ve örgütlerin ihtiyaçlarını yansıtmalıdır.

Eğitimin amaçlarını ekonomik ve sosyal amaçlar olarak ikiye ayırabiliriz. Bunlar:

***Ekonomik Amaçlar:*** Eğitimin ekonomik amacı, sanayi devriminden bu yana işletmeler için mal veya hizmet üretimini düşük maliyetle yüksek düzeye ulaştırma gayretidir. Örgütler belirlediği optimal dengeyi kurabilmek için elindeki insan kaynağını oluşturan yöneticileri ve işgörenleri eğitime yoluna gitmektedir. Bu anlayışla üretim ve rantabilitenin maksimize edilmesinin ekonomik amaçlarla belirlenmesi işletmelerin temel felsefeni oluşturmaktadır. Böylece işletmeler insan kaynağını verimliliğe ve kaliteli üretime endekslemiş olur. Bunun yanı sıra, eğitimden beklenen ekonomik amaçlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Sabuncuoğlu, 2008: 128):

- Üretimi artırmak,
- Kaliteyi arttırmak,
- Maliyetleri en aza indirmek,
- Belirli bir standart yakalamak,
- Zamandan tasarruf etmek,
- Üretim sürecindeki fireleri azaltmak,
- İş kazalarını azaltmak,
- Makinelerin rasyonel ve uygun kullanılmasını sağlamak,
- Devamsızlık oranını ve personel devir hızını optimize etmek,
- Minimum personel sayısı ile çalışmak,
- Tamir ve bakım giderlerini azaltmak,
- İş metodlarını geliştirmek,
- Hataları azaltmak, eksilikleri gidermek,
- Denetim maliyetlerini azaltmak,
- Harcanan hammaddeyi azaltmak.

**Sosyal Amaçlar:** Eğitim sadece işletmenin amaçlarına hizmet eden ekonomik amaçlı bir süreç değildir. Aynı zamanda, işgörelere dolaylı ya da dolaysız olarak katkı sağlayan bir süreçtir. Bir işletmede uygulanan eğitim çalışmaları insana yatırım demektir. İnsanlar işletmenin hizmetinde değil, işletmeler insanların hizmetinde olduğundan işletmeler varlıklarını tamamen toplumun bireylerine borçludur. Bu kapsamda eğitimin sosyal açıdan katkıları bulunmaktadır. Bunlar (Sabuncuoğlu, 2008: 129):

- Eğitim yoluyla üretimi artırmak, üretim arttıkça ücret düzeyinde yükselme,
- Terfi imkânları,
- Motivasyon, özgüven duygusunda yükselme,

- Olgunlaşma, hoşgörü kazanma,
- İşbirliği sağlama ve dayanışma,
- Davranışlarda değişme ve gelişme,
- İşteki bilgi ve deneyiminin artmasıyla birlikte iş tatmini sağlama,
- İşgücü piyasasında değer artışı,
- Yaratıcılıkta gelişme şeklindedir.

#### **2.5.4.2. Eğitim ve Geliştirmenin Sağlayacağı Yararlar**

Örgütlerde yaşamsal bir faaliyet olan eğitim, kuruluşun etkinliğini ve verimliliğini belirlemede önemli bir rol oynar. Ancak, eğitimin bu rolü oynayabilmesi sistematik ve planlı bir eğitim programına bağlıdır. Aynı zamanda eğitim, herşeyden önce zihinsel kaliteyi yükseltmeyi hedef almalıdır. Bu kapsamda, öncelikli olarak işgörenlerin zihinlerine; şirketin misyonunu, vizyonunu, amacını yerleştirmek, kalite, verimlilik ve bağlılık kavramlarını kabul ettirmek önceliklidir. Bu görüşü benimseyen bir program, eğitimden beklenen faydaların elde edilmesini sağlar. Eğitimin sağlayacağı bu katkılar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Bingöl, 2004: 209-211):

- Öğrenme süresini kısaltır, mevcut becerilerin artırılmasını sağlar,
- İşgörenlerin örgüte bağlılıklarını artırarak, iş verimliliğinde artış sağlar,
- İşgörenlerde işletmeye karşı olumlu tavır ve tutum yaratır,
- Gözetimin azaltılmasını sağlar,
- Bazı çalışma sorunlarının çözümünde aktif olunmasını sağlar,
- Örgütte esnekliği ve sürekliliği sağlar.

### 2.5.4.3. Eğitim Yöntemleri

Eğitim faaliyetlerinin amacına ulaşmasında işgörenin yaptığı işe ve eğitim konusuna en uygun eğitim yöntemlerinin seçilmesi ve uygulanmasıdır.

***İşbaşı Eğitim Yöntemleri:*** İşbaşı eğitim yöntemleri işletmelerde en çok görülen ve yaygın olarak uygulanan yöntemlerdir. Sabuncuoğlu'na göre, bu yöntem “yaparak öğrenme en iyi öğrenmedir” düşüncesine dayanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2008: 146). İşbaşı eğitim yöntemleri aşağıdaki şekildedir:

***Yönetici Gözetiminde Eğitim:*** İşletmeye yeni gelen ya da iş değiştiren bir işgörenin bilgi, beceri ve tecrübe sahibi olan bir diğer işgören ya da yöneticinin yanına yetiştirilmek üzere verilerek eğitilmesidir. Bu teknik basit işlerin öğretilmesinde çok etkilidir. Sık sık tekrarlanan unsurlardan oluşan bir işin kısa zamanda deneysel yöntemle öğretilmesi hem çok kolay, hem de işin öğrenimi tamamen pratik yönde yapıldığından çok etkilidir (Sabuncuoğlu, 2008: 147).

***Yetki Göçerimi Yoluyla Eğitim:*** Bir üst astını samimi ve güvenilir biçimde yetiştirmek istiyorsa, bunun en geçerli yollarından biri astına gerekli ve yeterli ölçüde yetki ve sorumluluk vermesidir. Bu kapsamda yetki göçerimi asta sorumluluk bilincini ve karar alma yeteneğini geliştirmesini sağlar (Sabuncuoğlu, 2008: 148).

***Formen Aracılığıyla Eğitim:*** Bu eğitim daha çok işçi düzeyinde uygulanan işbaşı eğitim yöntemlerinden biridir. Formenler tek tek veya gruplar halinde eğitecek işçi kitlesine yapılacak işin bütün teknik gereklerini açıklama, tanımlama veya yol gösterme yetenekleriyle donatılmıştır. Bu görevlerine başlamadan önce işletme içinde veya dışında düzenlenen çeşitli kurslara veya seminerlere katılarak işgören yetiştirmenin bütün tekniklerini öğrenmiş kimselerdir. Eğitecek işgörene, işe ve kullanılan amaç veya aygıtlara ilişkin sistematik ve metodik gerekli bilgi verilmesi eğitim formeninin yapacağı başlıca görevdir (Sabuncuoğlu, 2008: 148-149).

***İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi:*** İşe alınmasına karar verilen adaylara ilk günlerde verilen eğitime işe başlatma eğitimi denmektedir.

*Rotasyon Eğitimi:* Önceden belirlenmiş bir plana göre bireylere örgütün çeşitli bölümlerinde ve belli bir zaman diliminde, eğitim vermeyi içerir. Eğitimin temeli bir takım bireysel ve çevresel değişiklikleri ve çeşitli bölümlerin kilit noktalarını, rotasyon sırasında işgörenlere göstermektir.

*Takım Çalışmalarına Katılım Yoluyla Eğitim:* İşletmelerde çeşitli amaçlarla takımlar oluşturulur. Karar verme, bilgi verme, öneri, danışma takımlarına yeni yetişen işgörenlerin sık sık katılması onlarda yönetim olgunluğu, karar yeteneği ve görgü kapasitesini geliştirir. Aday deneyimli yöneticilerin üstün yönlerine yakından tanık olur, sorumluluk duygusu gelişir, kendi görüş ve önerilerini sunarak işletmenin verimliliğine katkı sağlar (Sabuncuoğlu, 2008: 152).

*Staj Yoluyla Eğitim:* Bu yöntemde adaylar belli teorik bilgilere sahiptir. Adayın bu bilgileri uygulaması ve deneyim kazanması açısından, ilgili oldukları alanda eğitilmelerini kapsamaktadır.

*Gösteri (Demonstrasyon) Yoluyla Eğitim:* Eğitimcinin katılımcıların önünde bir işin nasıl yapılacağını göstererek uygulanan bir yöntemdir. Bu yöntemde özellikle mavi yakalar için işletmeye yeni alınan bir araç ve gerecin nasıl işlendiğini veya kullanıldığını görsel olarak tanıtmak amaçlanır. Böylelikle, kişilerin eğitimi daha kolay, hızlı ve kalıcı olur (Sabuncuoğlu, 2008: 153).

*İş dışı Eğitim Yöntemleri:* İşletmede ya da işletme dışında gerçekleştirilen, fakat iş dışında yapılan eğitimlerdir. İş dışı eğitimlerin tipik özelliği teorik olmasıdır. Bakış açısının geniş tutulduğu, genel ilke ve kuralların sistematik biçimde verildiği eğitimdir. İş dışında uygulanan eğitim yöntemleri oldukça fazladır. İşgörenlere çeşitli konularda fakat özellikle işe ilişkin alanlarda bilgi, beceri ve olumlu davranışlar kazandıracak iş dışı eğitim yöntemleri içinde önemli olarak kabul edilen bir kaçına burada değinmekte fayda vardır (Sabuncuoğlu, 2008: 153-154).

*Konferanslar:* Konferans, bir sorun üzerinde fikir yürütebilecek ve onu analiz edebilecek kişilerin bir araya gelerek tartışmaları ve ortak bir görüşe varmaya çalışmalarıdır. Yetkili ve uzman bir kişinin belirli konularda geniş bir dinleyici kesimine bilgi vermesini amaçlayan

bu yöntemde, tek yönlü bir iletişim tekniğinin kullanılması nedeniyle pek etkili olduğu söylenemez (Sabuncuoğlu, 2008: 154; Bingöl, 2003: 228).

*Seminerler:* İşletmelerin özellikle yüksek ve orta düzey yöneticilerine verilen bu eğitim, işletme içinde ya da dışında çeşitli örgütlerce düzenlenmiş eğitim yöntemidir. Bu yöntem konferanslara göre daha uzun süreli olup, genellikle bir kaç gün sürer ve sonuncu gün belirli seanslarda incelenen konu dinleyicilerinin yönetsel bilgi ufuklarını genişletmek ve yeni bilgiler elde etmesini sağlamaktadır.

*Kurslar:* Çalışma saatleri dışında düzenlenebilecek kurslar seminerlere göre daha uzun süreli eğitim yöntemidir. Kurslar, işletme içinden birisi tarafından yürütülebileceği gibi, üniversite, öğretim üyeleri, özel eğitim uzmanları veya eğitim hizmeti de veren danışmanlık işletmelerince de yürütülebilir (Bingöl, 2003: 226).

*Duyarlık Eğitimi (T. Grup Yöntemi):* Bu yöntemin gerçek adı “Training Group” olup, grup çalışması şeklinde uygulanmaktadır. Amacı, katılanların mesleki ve teknik bilgilerini geliştirmek değil, bireylerin davranış yapılarında olumlu etkiler yaratmaktır. Yöneticilerin kendi kendilerini anlamaya çalışan ve başkaları üzerindeki etkilerini değerlendirmelerini yardımcı olan bir eğitim yöntemidir. Ayrıca bu yöntem, onların başkalarının duygularını, tepkilerini ve kendi üzerindeki etkilerini anlamalarına fırsat verirken, kişilerarası ve grup içi ilişkilerin daha üretici olması yönünde yöneticilerin becerilerini artırmalarına katkıda bulunur (Bingöl, 2003: 230).

*Örnek Olay Yöntemi:* Bu yöntem geleneksel eğitime bir tepki olarak doğmuş olup, kuram ve gerçeğin bir araya getirilmesidir. Örnek olay yönteminde temel amaç, uzun bir tartışma içinde gerçek durumu bütün ayrıntılarıyla bir gruba incelettirmek ve her olay tartışmasından sonra katılanları daha bilinçli düşünmeye, etkin karar almaya ve çözümler bulmaya yönlendirmektir. Böylece, bu grup çalışmasına katılan yönetici adaylarının bir olayı analiz etme, varsayımları değerlendirme, karar seçeneklerini belirleme ve çeşitli görüşleri eleştirme yetenekleri geliştirilmeye çalışılmaktadır (Sabuncuoğlu, 2008: 157-158).

*Rol Oynama Yöntemi:* Eğitim programına katılan üyelere daha önce hazırlanan bir problemin çözümünü sağlamak üzere roller dağıtılır. Bireyleri gerçek iş yaşamına alıştıran

bunu yaparken başkalarıyla yakın ilişkiler ve işbirliğine geçmeyi öğrenen ve sorunlara çözümler aramaya yönelten yararlı bir eğitsel yöntemdir. Buna karşılık, bu benzetimin yapmacık karşılanması olasılığı vardır. Bireyleri yöneten, gerçek yaşamın kendilerine sağladığı çıkarıcı yaklaşımdır. Rol oynama sırasında gerçek çıkarlar ortaya çıkmayacağından alınan kararlar, düşünceler ve davranışlar pek gerçekçi olmayabilir (Sabuncuoğlu, 2008: 158-159).

*İşletme Oyunu Yolu ile Eğitim:* Eğitime katılan herkese hayali bir işletmenin temsilcisi rolü verilir. Bu temsilcilere, işletmeye ilişkin bilgi ve belgeler de verilir ve ortaya atılan sorunla ilgili kararlar almaları ve kendi aralarında işletme adına ilişki kurmaları istenir. Böylece katılanlar gerçek iş yaşamı ve çevre ilişkileri varsayımlara dayanarak alıştırılır. Ancak bu yöntem, pahalı bir yöntem olması, varsayımlara göre alınan kararların gerçek iş yaşamına uygun düşmemesi ve sadece üst düzeydeki yöneticilerin yetişmesinde kullanılabilir olması sebepleriyle sınırlı ve yetersizdir (Sabuncuoğlu, 2008: 159).

### **2.5.5. KOBİ'lerde Kariyer Yönetimi**

Kariyer, bireyin iş yaşamında izlemesi gereken, kişinin yaşam boyu deneyimlerle birlikte kazandığı bir dizi faaliyetlerdir. Bu yaklaşım, örgüt açısından nesnel kariyer yaklaşımı olarak düşünülebilir. Bireysel açıdan, öznel kariyer, değerler ve motivasyon kavramlarından oluşmakta ve bir bireyin bu deneyimlerle yaşça ilerlemesiyle ortaya çıkmaktadır.

Kariyer yönetimi ise, hem işletmelerin ihtiyaçları hem de örgütlerde çalışanların gerçekçi kariyer kararları için geri besleme sağlayacak ve kapasitelerini karşılayacak şekilde kariyer planlamasını ve yönetilmesini mümkün kılan örgütsel sürecin tasarımı ve uygulanmasıdır.

Başka bir tanıma göre, kariyer yönetimi; kariyer yoluyla kişinin çalıştığı iş ile ilgili ileri düzeyde bilgilenme sağlayan, bireysel gelişim, bilgi ve becerilerin geliştirilmesi konusunda düzenlenen sistem ve yöntemlerin tümüdür (Burack ve Mathys, 1987: 3).

Kariyer yönetimi günümüzde çok yönlü bir gelişme göstermiştir. İşletmeler ihtiyaç duyduklarında nitelikli işgören bulmalarındaki zorluk, mevcut ve gelecekteki oluşacak pozisyonları doldurma ihtiyacı, kariyer yönetiminin önemini artırmıştır. Kariyer yönetimi, yeni pozisyonları doldurmak, üretimin etkinliğini, kaliteyi artırmak ve mevcut durumun korunmasını sağlamak üzere, kullanılabilir en etkin yöntemlerden birisidir. Bu nedenle, kariyer yönetimi, kişinin kendi problemi olmaktan çıkıp, işletme yönetiminin de sorumluluk alması gereken yönetim şeklidir (Bingöl, 2004: 244-246).

İbicioğlu kariyer yönetiminde, iki ana amaçtan söz etmiştir (İbicioğlu, 2006,: 91). Bunlardan ilki, işletmenin boşalan pozisyonlar için ihtiyaç duyacağı insan kaynağı ihtiyacını karşılamaktır. KOBİ'lerde insan kaynağı ihtiyacı düşük maliyetlerle karşılanacaktır. Bunun için, genel olarak bütün işletmelerin öncelikli tercih ettikleri metod yakın çevre (akrabalar, çalışan tanıdıkları, arkadaşları vb.) olarak değerlendirilir. Fakat, büyük işletmeler ile KOBİ'ler arasında önemli bir fark vardır. Bu fark KOBİ'lerin aradıkları işgörende hangi niteliklere, deneyime sahip olduğuna bakılmaksızın önceliğin yakın çevredekilere ait olmasıdır. Bu da işgören ve işverenin işin uygulanması yönünden karşılıklı tatminsizliği doğuracaktır. İkincisi ise; Bireylere kendi kariyer hedeflerini gerçekleştirme şansı ve imkânı tanınmasıdır. KOBİ'lerde çalışanların kariyer hedeflerini gerçekleştirmeleri, iş gördükleri organizasyonda oldukça zordur. Kariyer hedeflerini gerçekleştirmek üzere, yönetim sisteminin olmaması, örgütün kriterlerinin işyeri sahibi/yöneticisinin örtülü bilgisi, bilginin örgütle paylaşılmaması ve yazılı olmaması gibi nedenlerden işgörenlerin nasıl bir yön izlemeleri gerektiği konusunda sağduyularına güvenmeleri gerekecektir.

KOBİ yöneticilerinin piyasa verilerinin temini ve değerlendirilmesinde mesleki ve teknik bilgilerin yetersiz kalması, sorunların giderilmesi için uzman işgören istihdamından kaçınmaları, çoğu kez alternatif yönetici istememeleri, yetki devretmemeleri söz konusudur. Yanlış kararlarla esnekliklerini kullanamayan KOBİ'ler başarısız olacaktır. Yine bu işletmelerin fonksiyonlarına göre profesyonel çalışan bulundurmamaları ve daha çok ucuz işgücüne yöneldikleri, kimi zaman da kalifiye elemanları daha yüksek ücret veren büyük işletmelere kaptırdıkları, isteseler de kendi çalışanlarının eğitim harcamalarını

finanse edemedikleri gibi sorunlarla karşı karşıya kaldıkları görülmektedir. KOBİ'lerin yapısal özellikleri değerlendirilirken işletme sahip/yöneticilerin, eğitim, rehberlik, iç ve dış pazarlama, teknoloji transferi ile ilgili kuruluşlar ve hükümetin KOBİ'lere yönelik politikaları hakkında, yok denecek kadar az bilgilerinin bulunduğu ortaya çıkmıştır (Çelik ve Akgemci, 1998: 78).

### **2.5.6. KOBİ'lerde Ücret Yönetimi**

Dünyanın her yerinde ücret sorunu, İKY'nin en tartışmalı konusudur. Hiçbir ülkede, tam anlamıyla memnuniyet verici bir çözüm yolu bulunamamıştır. Çünkü farklı kuruluşlardaki işgörenlerin ücretleri arasında bir denge sağlanması oldukça zordur. Ücret dengesizliği, bir başka deyimle eşitsizliği, çalışanların sınıfları arasında da çeşitli mücadelelere yol açmaktadır. Bu mücadeleler son yıllarda giderek artmıştır. İşgörenler, benzeri olan kuruluşla ve bu kuruluşdaki işgörenlerle karşılaştırmalar yaparak aynı haklara kavuşmak istemektedir (Tortop vd., 2010: 256). Sonuç olarak, ücret yönetimi farklı çıkar gruplarının beklentilerini ortak bir noktada birleştiren faaliyetlerin sentezi olarak, işletmelerin yetenekli insan kaynağını tedarik etme, elde tutma ve örgütün amaçlarını destekleme yönünde insan kaynağını tatmin ve motive etmek için kullanabilecekleri en önemli tekniklerden biridir. Bunun yanı sıra ücret yönetimi, çalışan maliyetlerinin düşürülmesinde ve örgütün amaçları ile verimlilik ve kaliteli üretimi/hizmeti gerçekleştirmek üzere, işletmenin kârlılığına katkıda bulunmada önemli bir etkiye sahiptir.

#### **2.5.6.1. KOBİ'lerde Ücret Yönetimi Tanımı, Kapsam ve Önemi**

İlgili literatürde KOBİ'lerde ücret yönetimi ile ilgili tanım bulunmamaktadır. Ancak en genel tanımıyla şirketin hedeflerini gerçekleştirirken maliyetleri beklenen seviyede tutmak üzere kullanılan yönetim aracıdır. Ücretin insan kaynakları yönetimi ve diğer işlevleri açısından önemli olmasının nedenleri, ekonomik, sosyal, psikolojik toplumsal açıdan çok yönlü değişken olmasıdır. Ücret, örgütler için önemli bir maliyet kalemi olarak değerlendirilirken, insanların emeği karşılığı kazandıkları toplumda geçerli olan yaşam

standardını belirleyen bir ögedir. Aynı zamanda milli gelirin çeşitli gelir gruplarına göre incelendiğinde bir bütün olarak toplumun ekonomisine ve genel refah düzeyine katkıda bulunan, toplumdaki sosyal adaletin oluşmasını sağlayan kapsamlı bir kavramdır (Bingöl, 2004: 313-315).

Büyük ölçekli işletmelerde ücret yönetimini insan kaynakları bölümü yerine getirirken, küçük ve orta ölçekli işletmelerde işletme sahibi/yöneticisi gerçekleştirmektedir. Bu durum kendi sermayelerini kendileri yöneten işletme sahip/yöneticiler tarafından uzun vadeli bir planlama işinden çok, boşa harcanan zaman olarak görülmektedir. Eşit şartlardaki, aynı zamanda işe başlayan ve aynı düzeyde olan iki işgörenin ücretleri arasındaki farklılığın nedeni ve gerekçelerini çalışanlarına en iyi ve açık şekilde anlatabilmelerini sağlayan ücret yönetiminin KOBİ'lerde bulunmaması ücret düzenlemelerinde çatışma ve tartışmalara yol açabilmektedir. Bu durum işverenlere gizlilik politikasının uygulanmasını zorunlu kılmaktadır. İşletme yöneticileri ücret artışlarını çalışanlara gerekçeleri ile iyi bir şekilde sunmalıdır. KOBİ'lerde ücret yönetim kriterlerinin, tanımlanmamış olması da ücretlendirmenin sağlıklı bir şekilde yapılmasının önünde bir engeldir.

Büyük ölçekli işletmelerin ücret düzeyi KOBİ'lere nazaran daha avantajlı iken; yapılan araştırmalar sonucunda KOBİ'lerdeki işgörenin düşük ücrete rağmen işyerinde daha mutlu ve verimli olduğu görülmüştür (Müftüoğlu, 2002: 71).

#### **2.5.6.2. KOBİ'lerde Ücret Sistemleri**

İşletmeler ücret sistemini kurarken her düzeyde insan kaynağını işletmeye çekebilmek için, elinde tutmayı ve motive etmeyi hedeflemektedir. Bu işlev sadece saat karşılığı ve maaş olarak doğrudan ödemeleri değil, ücret dışı yardımları ve dolaylı ücret sistemlerini de kapsamaktadır. Ücretlerin işgörenlerin başarı düzeyleriyle belirlenmesi, eşit işe eşit ücret verme, piyasa koşulları değerlemesi, ücret sisteminin işletmenin çalışma konusuna ve iş yapısına uygunluğunu sağlanması göz önünde bulundurulmalıdır. İşletmeler insan kaynakları politikalarına ve örgüt kültürüne göre; pek çok ücret sistemini

uygulamaktadır (Sabuncuoğlu, 2008: 254; Bayraktaroğlu, 2003: 10). Ancak KOBİ'lerin uyguladıkları ücret sistemleri, yapısal özelliklerine ve geleneklere uygun şekilde düzenlenmektedir.

Bu kapsamda, işletmelerin kullandıkları ücret sistemleri aşağıdaki gibi ele alınacaktır (Sabuncuoğlu, 2008):

***Kıdeme Dayalı Ücret Sistemi:*** Yapılan işin miktarı, kalitesi ve niteliklerine bakılmaksızın işletmede işgörenin geçirdiği süre esas alınır. Anlaşılması ve uygulanması basit bir yöntemdir.

***Performansa Dayalı Ücret Sistemi:*** Burada kıdeme dayalı ücret sisteminin aksine kişinin yaptığı işte gösterdiği performans esas alınır. Etkin bir performansa dayalı ücret sisteminde dikkate alınması gereken hususlar, performansın doğru ölçümü, performans priminin belirlenmesi, çalışanların sistemi kabullenmesi, ödüllendirme şekline karar verilmelidir.

***Beceriye Dayalı Ücret Sistemi:*** Çalışanların edindiği her yeni beceri veya öğrendikleri her ek iş için ücret ödenmesini öngörmektedir. Bu sistem, çalışanların sahip oldukları becerilerin sayısı ve derinliği ile ücret artışı arasında bağıntı kurar.

***Ekip Bazlı Ücretleme Sistemi:*** İşletmeler çalışanlarını geleneksel olarak kişisel bazda ücretlendirirler. Ancak çağdaş uygulamalar çalışanların ekip içerisinde nasıl bir performans gösterdiklerini dikkate alarak değerlendirilmesi yolunda yoğunlaşmaktadırlar.

***Özendirici Ücret Modelleri:*** İşgörene belirli bir işi yapma karşılığı ödenen kök ücret dışında işte gösterilen verimlilik, başarı veya ekstra hizmetin karşılığı olarak işletmeler tarafından çok çeşitli özendirici ücret modelleri uygulayabilmektedirler (Sabuncuoğlu, 2008: 266-267).

***Öneri-Ödül Ücret Sistemi:*** Öneri sistemleri tüm bireylerde var olan faydalı olma isteğiyle öneri yaratma potansiyelini aktif hale getirerek, dinamik ve girişken çalışanların oluşmasına liderlik ederek, işyeri verimliliğini arttırmayı hedeflemektedir.

### **2.5.7. KOBİ'lerde İş Sağlığı ve Güvenliği**

İş sağlığı ve güvenliği kavramı, işçinin sağlık ve güvenliğinin işyeri sınırları ve iş dolayısıyla doğan tehlikeler karşısında korunmasını kapsar. Fakat bu tanımın zaman içerisinde yetersiz kaldığı ortaya çıkmış, özellikle çevrenin korunması, sağlıklı bir konutta yaşama hakkı, beslenme ve ulaşım emniyeti, ilk yardım ve sosyal güvenlik gibi konular işçi sağlığı ve iş güvenliği kapsamında değerlendirilmiştir. Bu çerçevede, geniş kapsamda işçi sağlığı ve güvenliği tanımı yapmak gerekirse, işyeri ile sınırlı sağlık ve güvenlik önlemlerinin yeterli koruma sağlayamayacağını kabul eden ve işçinin sağlığı ve güvenliğini etkileyen ve işyeri dışından kaynaklanan riskleri de içeren bir kavram şeklinde tanımlanabilir (Sabuncuoğlu, 2008: 310). İşçi sağlığı ve güvenliği işgörenler için olduğu kadar yönetici ve işletme sahipleri için de önemlidir. İşgörenler açısından onların iş ortamları ve gelecekleri risk altındadır. Endüstrileşmenin yol açtığı etkilerden, özellikle yaşamına, vücuduna ve sağlığına yönelik tehlikelerden ve zararlardan korunması gereği ortaya çıkmıştır. Çünkü iş kazası ve meslek hastalıkları işçiyi gelirinden yoksun bırakmak tehlikesi yanında onun gelirinde bir azalmaya, işsiz kalmasına dahası iş kazası veya meslek hastalığı sonucu işçinin sakat kalması veya ölümü durumunda da ailesi maddi ve manevi kayıplara uğrayacaktır. İşverenler açısından ise; yasal zorunluluklardan başka sağlık ve güvenlik koşullarını gözetme için pek çok neden bulunmaktadır (Bingöl, 2003: 456). Bu koşulları iyileştirmeye yönelik işverenlerin motive edilmesinde özverinin rol oynadığı bilinen bir gerçektir. Öte yandan çalışanların yaptıkları işin niteliği de, söz konusu koşullardan oldukça fazla etkilenmektedir.

### **2.5.8. KOBİ'lerde Performans Değerleme**

Performans Değerleme, ilk olarak 1900'lü yıllarda ABD'de kamu hizmeti veren kurumlarda kullanılmaya başlanmıştır. Taylor'un iş ölçümü uygulamalarının bir sonucu olarak performans değerlemeden işletmelerde bilimsel olarak yararlanılmıştır. 1950'li yıllardan sonra kişilik özellikleri yanında, kişinin ürettiği iş ya da sonuçlara yönelik kriterleri de temel alan değerlendirme teknikleri yaygın biçimde kullanılmıştır. Türkiye'de

performans değerlemesinin ilk olarak yine kamu kesiminde uygulanmaya başladığını gormekteyiz. Ancak işletmecilik konusundaki bilimsel gelişmelerin sonucu olarak, özellikle son 10-15 yıldan itibaren özel sektörde de performans değerlemesine ilginin arttığını, ağdaş yöntemlerle performans değerlemesi yapıldığını söyleyebiliriz (Bingöl, 2004: 272-273).

### **2.5.8.1. KOBİ’lerde Performans Değerleme Tanımı, Kapsam ve nemi**

İşletmelerde her işgören farklı beceri ve yeteneklere sahiptir. Yöneticiler, kendi yönetiminde bulunan yetenekleri keşfetmek ve işlerine kazandırmak ister. İşgörenler, yeteneklerin saptanmasında örgütün belirlediği amaçlar doğrultusunda, çalışıp çalışmadığı yakından izlenir. Gerçi yönetici işgöreni işe almadan önce, işe alırken, ücret verirken ve geliştirilmesini sağlarken bir bakıma onun yeteneklerini dolaylı veya dolaysız olarak değerlemektedir. Fakat işgörene ait bir takım kararların alınması bir sistem içerisinde yapılmalıdır. Başka bir deyişe, örgütte çalışan insan kaynaklarından en yüksek verimin elde edilmesini sağlamak için işgören yeteneklerinin yakından izlenmesi ve gelişe çizgisi sağlanan başarı doğrultusunda personelin değerlendirilmesi gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2008: 184).

Sloane’e göre, performans değerleme, işgörenlerin performansı ve potansiyelleri hakkında bilgi edinmek için gerekli bir süreçtir (Sloane, 1988: 211).

Performans değerleme, örgüt açısından önemli olduğu kadar, işgören açısından da önemlidir. İşgörenler özellikle başarılı olanlar, çalışmalarının karşılığını görmek isterler. Bütün iyi niyetini ve çalışma gücünü ortaya koyarak işgören bir kişi, düşük performanslı ve işe karşı ilgisiz davranan bir kişiyle aynı şekilde değerlendirildiğini gördüğünde, moral bozukluğu yaşayacak ve çalışma verimi düşecektir. Başka bir açıdan, yapılan değerleme sonucu ile işgören eksikliklerini görerek giderme ve yeteneklerini geliştirme fırsatı kazanacaktır. Bu açıdan, performans değerleme bir bakıma, işgöreni işe yöneltme ve özendirme aracı olarak da nitelendirilebilir. Ayrıca objektif ölçütlere göre, uygulanan bir

performans değerleme çalışanda yüksek moral ve örgüte güven duygusu yaratacaktır (Barutçugil, 2002: 179).

KOBİ'lerde performans değerleme, kariyer gelişiminden, işin sona ermesine kadar pek çok alanda değerlendirilmektedir. İşletmelerde bireysel performans, örgütlerin amaçlarına hizmet etmelidir. İşletmelerde performans değerleme, bireysel, psikolojik örgüt ve İKY bakımından oldukça önemli bir ihtiyaçtır. Örgütteki işgörenlerin başarılarını ve başarısızlıklarını görmesi, daha sonraki çalışmalarını düzenlemesi kadar, işgörenlerin motivasyonun artırılması açısından da büyük önem taşımaktadır (Wilson, 2005: 17).

Ayrıca performans değerleme sonuçları, İKY'nin işleyişini kontrol edilebilir hale getirmektedir. Fisher vd. ise, Performans değerlendirme sürecinin önemini iki farklı açıdan değerlendirmiştir. Bunlar (Fisher vd., 1999: 499):

**Bireysel nem:** Burada performans değerleme sonuçları işgörenler tarafından değerlendirilir. Bu değerleme ile birlikte işgören mevcut performans durumu hakkında bilgi sahibi olur, güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirerek iş ile ilgili ihtiyaç duyduğu yetkinliği belirler. Ayrıca işgörenler performans değerleme sistemi ile ürettikleri ve beklentilerini karşılaştırma firsatı yakalarlar. Bu sayede, yönetici ve astlar arasındaki iletişimin kuvvetlenmesi, yöneticilerin düşüncelerini işgörenlere aktarması sağlanacaktır. Değerleme sonuçlarıyla da amaçlanan yöneticilere ve işgörenlere, kariyer hedefleri ve planları ile ilgili imkân verilecektir. Yöneticiler uzun vadede kariyer hedeflerine ulaşmak için, mevcut işgörenlere yol gösterirken, kısa dönemde işgörenlerin performanslarını geliştirebilmeleri için pek çok öneriler sunar (Fisher vd., 1999: 499).

**Yönetsel nem:** Yönetsel açıdan performans değerleme sonuçları terfi, ödüllendirme, ücret artışı, disiplin, işten çıkarma gibi konuların uygulanabilmesi gibi pek çok alanda kullanılabilir. Ayrıca yöneticiler, işgörenlerin eğitim ihtiyaçlarını bu değerleme sonuçlarıyla belirleyebileceği gibi, insan kaynakları yönetimi planlarının ne ölçüde gerçekleştiği de performans değerleme sonuçlarıyla ölçülecektir (Fisher vd., 1999: 499).

Örgütler günümüze gelinceye kadar genellikle performansı değerleme görüşmelerine fazla önem vermemişlerdir. Çünkü iyi bir değerleme görüşmesinin amaçları ve yararları

hakkında fazlaca düşünmemişlerdir. Ancak, planlanmış bir performans değerlendirme yöneticiye, işgörene ve genel anlamda örgüte sağlayacağı pek çok yarar vardır. KOBİ'lerde kurulacak böyle bir değerlendirme yöneltten nedenler ya da değerlendirme beklenen yararlar özet olarak şu şekilde belirtilebilir (Barutçugil, 2002: 181-182):

- Performans değerlemesi, yapılan iş ve o işi yapan kişiler hakkında yöneticiye değerli bilgiler verir, işi ve kişiyi gerçekten anlamasını sağlar,
- İş beklentileri ve sonuçları hakkında yönetici ve işgören arasında iyi bir iletişim kurulduğu zaman, geliştirilmiş yöntemler ve yeni fikirler için zaman yaratılır,
- Performans iyi bir şekilde değerlendirildiğinde işgören işi nasıl yaptıklarını bilirler ve işleri konusunda endişelenmekten kurtulurlar,
- İşgörenler, performansları hakkında zamanında olumlu geribildirim aldıklarında verimlilikleri ve iş tatminleri artar,
- Olumlu katkılar olduğu fark edildiği zaman bunlar konuşularak doğru uygulamalar pekiştirilir ve iyi performans teşvik edilir,
- İşgörenlerle iki yönlü iletişim kurulduğu zaman amaçlar açıklık ve kazanır, böylece işgörenlerin odaklanması ve başarılı olması kolaylaşır,
- Düzenli olarak yapılan performans değerlendirmesini öğrenmek yönetim netlik becerilerinin geliştirilmesi ve sorumluluğun artırılması için mükemmel bir hazırlıktır,
- Ücret standartlarını saptamak ve başarı artışlarını ödüllendirmek daha kolay ve objektif olur,
- Yükseltme kararlarını vermek ve yeni görevler ve transferler için nitelikli işgörenler seçmek kolaylaşır,
- İşgöreni yaptığı işte ne kadar başarılı olduğu konusunda uyarmak, performans değerlemesiyle daha etkili ve objektif olur.

Performans değerlemenin yapılmasındaki amaç, işin gereklerine uygun işęörenin, yeteneklerinin ve deneyimlerinin sürekli gelişmesini sağlamaktır. Kullanılan kriterler, örgütün niteliğine özgü olmalıdır. Aksi takdirde, kullanılan kriterler herhangi bir anlam ifade etmeyecek, işęörenler etkin bir performans göstermeyecektir (Bohlander ve Snell, 2010: 151).

### **2.5.8.2. KOBİ'lerde Performans Değerleme Yöntemleri**

İşęörenlerin işteki performanslarının değerlemesi amacıyla, pek çok yöntem başvurulmaktadır. Fakat her yönetici ve işletme kendi ihtiyaçlarına uygun yöntem geliştirir. İşletmelerin kendilerine özgü performans değerleme yöntemi uygulamaları gerekli olsa da, bu tür bir tutum ve uygulamaların zamanla öznelliğe yol açtığı gözlenmektedir. Bu bakımdan, değerlemenin bilimsel ölçütlere göre yapılması ve evrensel kabul görmüş yöntemlerin kullanılması gerekmektedir (Bingöl, 2004: 289). Bu yöntemler aşağıda sıralanmıştır:

***Sıralama ve İkili Karşılaştırma Yöntemi:*** Klasik değerleme yöntemi olarak kabul gören bu yöntem, uygulamada en kolay, en az zaman alıcı ve ucuz bir yöntemdir. Bu yöntemde bir işęören diğerleriyle karşılaştırılır. Değerleyici bunu yaparken kişiyi ve performansı bir bütün olarak göz önünde bulundurur. Karşılaştırmada tüm işęörenler işbirliği, tutum, kişisel girişim gibi bir veya daha fazla nitelik açısından en başarılı olandan en başarısız olana doğru sıralanırlar (Sabuncuoğlu, 2008: 199-200).

Bu yöntemde öncelikle, değerlemesi yapılacak işęören sayısına göre, bir çizelge hazırlanır ve değerlemede kullanılacak nitelikler tek tek belirlenir. Daha sonra söz konusu nitelikler açısından diğerlerine göre en başarılı işęörenin ismi çizelgenin en üst bölümüne yazılır, değerlenenlerin listesi tekrar gözden geçirilip en başarısız işęörenin ismi son bölüme yazılır. En fazla başarılı ve en az başarılı işęörenlerin isimleri belirtildikten sonra çizelgenin 2. sırasına daha az başarılı olanı, birincinin devamı olarak aşağı doğru ve daha başarısız olanları da en sondan itibaren yazmak suretiyle çizelge doldurulur (Baron ve Kreps, 1999: 2). Özellikle KOBİ'lerde, bu yöntemin uygulanması başarılı sonuçlar doğuracaktır.

**Grafik Değerleme Yöntemi:** Grafik değerlendirme yöntemi, en eski ve en çok kullanılan bir yöntemlerden biridir. Bu yöntemin başlıca özelliği, bir değerlendirme ölçeği boyunca yer alan bazı noktalar üzerine işaretin konulmasıdır. Ölçekler, bu nitelik listesine ve her bir nitelik için derece kolonlarına sahip bir çizelge sağlar. Değerlemeyi yapan kişi, grafik dereceleme formları üstünde yer alan, uygun gördüğü işaretlemeyi yapar (Bingöl, 2004: 290).

**Derecelendirme ve Puanlama Yöntemi:** Her işgörenin, bağlı olduğu yöneticisi tarafından belirli bir sürecin sonunda çalışma durumu, başarısı, iş bilgisi, becerisi, iletişim gücü, davranışı, uyum ve sorumluluk gibi yetenekleri tarafsız ve sistematik bir şekilde değerlendirilir. Bu değerlemede çalışan bir bütün yerine kriterlere göre değerlendirilir. Değerlemeci bu kriterleri göz önünde tutarak değerlendirir, daha sonra bir üst yöneticinin onayına sunar. Eğer gerekirse, üst yöneticiyle değerlendirme üzerinde görüşme yapar ve kişisel görüşlerini bildirir (Sabuncuoğlu, 2008: 201).

Tüm kriterler değerlemede aynı sistem içinde kullanılır. Elde edilen derecelerin sayısına göre ortalaması çıkarılır ve dereceleme formunda izleneceği gibi değerlendirici ilgili kişiye bağlı olarak kriterlerin karşısındaki uygun gördüğü dereceye bir (√) işareti koyar. Bu yöntemin daha geliştirilmiş modelinde her kritere göre ayrılan beş dereceden biri seçilerek işaret yerine sayısal değer verilir (örneğin 1. dereceye 1 puan, 2. dereceye 2 puan gibi). Son olarak da bu sayısal değerler toplanır ve test yönteminde olduğu gibi bu toplamların yorumu standart puanlar üzerinden yapılır (Sabuncuoğlu, 2008: 201).

**Kritik Olay Yönetimi:** Bu yöntemde, yönetici işgöreni sürekli gözlemleyerek onun performans düzeyini etkileyen ya da belirleyen spesifik çalışma davranışlarını ya da kritik sayılabilecek olayları bir form üzerine kaydetmektedir. Bu davranış ya da olaylar anında ve içinde bulunan koşullar dikkate alınarak kaydedilmekte, formel performans değerlemenin zamanı geldiğinde, yönetici bu notlara bakarak değerlemeleri yapmaktadır (Barutçugil, 2004: 435).

**Serbest Anlatım Yönetimi:** Serbest anlatım yönteminde, değerlendirici; işgören ile ilgili anlatmak istediği herşeyi kaydeder. Bu yöntemde bir düzen söz konusu olduğu halde, belirli bir şekil yoktur. Anlatılanlar, yöneticinin becerileri, potansiyel güçleri, işe karşı

ilgisi/ilgisizliği, inisiyatif alma derecesi, insanlarla ve yönetim ile ilişkileri şeklinde değerlenebilir (Beach, 1980: 32).

**Değerleme Merkezi Yönetimi:** Bu yöntem, lidersiz grup tartışmaları, rol oynama, belge sepeti, iş oyunları gibi birtakım çalışmadan Çalışanlardan oluşan grup etraftan soyutlanabilecekleri ve 1-3 gün arasında çeşitli yöntemlerle sınanabilecekleri bir mekâna götürülürler. Ayrıca işletmenin yöneticisi olan ve gerekli eğitimi alan değerleyiciler, çalışanları değerlendirirler (Sabuncuoğlu, 2008: 208-209).

**Kontrol Listesi Yöntemi:** Bir seri sorunun liste veya ölçek kullanılması yöntemiyle işgörenin çalışması ve davranışlarının belirlenmesini amaçlamaktadır. Sorular genellikle EVET-HAYIR biçiminde yanıtlanır. Değerleyici; bir soruya, yanıtın EVET veya HAYIR olduğunu göstermek üzere (√) işareti koyar. Bir başka şekilde de, işgörenin niteliklerini ve davranışlarını belirleyen değişik derece tanımları kullanılır. Değerleyici de, değerlenen kişinin durumunun bu tanımlardan hangisine uyduğunu araştırıp yan tarafına (√) işareti koyarak en uygun olanını seçer (Bingöl, 2004: 294).

**Takım Bazlı Performans Değerleme Yöntemi:** Bu performans değerleme yöntemi, işgörenlerin direkt olarak denetlenmesinin mümkün olmadığı, bireysel performansın ölçülmesinin tam olarak sağlanamadığı ve takım çalışması ve işbirliğinin başarı açısından gerekli olduğu hallerde önemlidir. Takıma dayalı değerleme yönteminin en temel özelliği, işgörenler arasında rekabeti değil, işbirliği ve yardımlaşmayı teşvik etmesi ve grup dayanışmasını sağlamasıdır.

**360 Derece Değerleme Yöntemi:** Geribildirim yöntemi olarak da bilinen bu yöntem, çok yönlü derecelemeyle sahiptir, bu da değerleme sürecini daha yasal yapmaktadır. Dereceleme yapanlar, üst düzey yöneticiler, işgörenlerin kendileri, yakın yöneticiler, aynı düzeydekiler, ekip üyeleri ve müşteriler olabilirler. Dereceleme yapacak bu kişilerin, değerlendirilmiş stratejik yetenekleri, geri beslemeyi özetlemeyi, bir araya getirmeyi ve geri beslemenin değerleme sisteminde nasıl kullanılacağını bilmeleri gerekmektedir. Bir değerleme sisteminin birden çok değerleyici içermesi uzun zaman alacak, maliyeti de yüksek olacaktır. Ancak işletmelerin yönetilmesi gelenekselin dışına çıkılarak alternatifleri değerlemesi işletmelere yeni bir soluk kazandırabilir (Walter, 1998: 153-160).

(Ludeman, 2000: 118), 360 derece performans değerlendirme sisteminin yararlarını aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- Birçok değerlendirme grubunun olmasıyla geribildirim daha kapsamlı olmasını ve objektifliğini artırmayı sağlar,
- 360 derece değerlemede, yöneticilerin gelişimini etkinleştirmek üzere, yöneticilerin yetkinliklerinin astları ve iş arkadaşları tarafından değerlendirilmesine olanak vermelidir. Bu sayede yöneticilerin verimliliğini izleme ve planlama fırsatı doğacaktır,
- İşgörenin kendisini geliştirme çabalarına odaklanarak başkalarının bakış açılarını daha iyi anlamalı, kendini eleştirebilmelidir. Bu çalışanın kendi güçlü ve zayıf yönlerini daha net görebilmesini sağlayacaktır,
- 360 derece değerlendirme sonuçları, performans değerlendirmeleri ve eğitim ihtiyaç analizleri doğrultusunda yapılan gelişim ve eğitim planlarına veri aktarımını sağlamaktadır,
- Daha çok astların üstler tarafından değerlendirildiği, 360 derece değerlendirme sistemi geribildirime olanak sağlamaktayken, ast ve üst arasındaki iletişimi güçlendirecektir,
- İşgörenlerin yaptıkları işin değerlendirilmesini çevresindekiler tarafından farklı bir perspektiften görmesini sağlamaktadır,
- Amirler, işgörenlerin kabiliyetleri ve yetenekleri konusunda daha geniş bilgi sahibi olmaktadır,
- Örgütte yer alan liderin kendini geliştirmesini kolaylaştırmaktadır,
- Bilgi, deneyim ve davranışların gelişmesi gibi gelişme ihtiyaçları ortaya çıkar,
- Gelişme sürecinde diğer grup üyeleriyle bir araya gelinerek takım ruhu desteklenmektedir,

- Değerlendirici sayısının artmasına olanak sağlandığından, tek kişinin duygusallığının da önüne geçilmiş olur.

Amaçlara Göre Değerleme Yöntemi: Bu yöntem, yönetici ve işgörenlerin amaçlarının birlikte belirlenmesi, sorumluluk alanlarının ve ulaşacakları sonuçların birlikte kararlaştırılması ve belirli dönemlerde bu amaçların ve sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediğinin yine birlikte incelenmesi esasına dayanmaktadır.

### **2.5.9. KOBİ'lerde İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri**

Son yıllarda insan kaynakları bilgi sistemleri, insan kaynakları yönetiminde bilgilerin toplanması, işlenmesi, depolanması ve ilgili birimlere bu bilgilerin aktarılmasında, gerekli olan planlama, uygulama, yönetim, karar sistemleri ve denetim açısından önemli rol oynamaktadır (DeSanctis, 1986: 15).

İnsan kaynağının seçilmesi, bordro ve özlük işlemleri, eğitim, ücret, performans değerlendirme, sendika bilgileri, kariyer yönetimi, emekli maaşları gibi uygulamalar bilgi sistemleri tarafından desteklenmektedir. Her aşama bilgi toplamayı, sorunların çözüm önerileri getirmeyi ve karar vermeyi içerir. Bu insan kaynakları bilgi sistemi geliştirme aşamaları, kaliteli bilginin sağlanması, sistemin yüksek derecede fonksiyonel olması, etkili girdinin sağlanması, süreç ve çıktı kapasitesi ve kullanıcı uygunluğunun belirlenmesi gibi pek çok konuyu göz önünde tutmalıdır(DeSanctis, 1986: 15).

Bu kapsamda insan kaynakları bilgi sisteminin amaçları aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Sabuncuoğlu, 2008: 342-343):

- İşgörenlerin yetenekleri ile işletmenin ihtiyaçlarını bütünleştirmek,
- Örgütün tüm prosedür ve yetkilerini kaydetmek suretiyle bunlardan tüm işgörenlerin haberdar olmasını sağlamak,
- İşgörenlerin toplam kalite yönetimi kapsamında karar süreçlerine daha çok katkıda bulunmalarını sağlamak,

- İşgörene ait bilgilerin güncelliğini sağlamak, böylece kişilerin kendi bilgilerinde gerçekleşen değişiklikler sonucu sahip olabilecekleri hakların zamanında uygulamaya geçirilmesini sağlamak,
- Çokuluslu işletmelerin farklı coğrafi bölgelerdeki birimlerinde aynı sistemi kullanarak işgörenlerini gerçek anlamda evrensel tarzda yönetmek,
- Boş pozisyon tanımlarıyla başlayan ve seçilen adayın işe yerleştirilmesine kadar devam eden süreçleri etkin bir biçimde yönetmek,
- İşgörenin sağlık durumun izleyip bunlara ilişkin yönetim kararlarını zamanında almak,
- İşgören eğitimlerini, iş tanımlarına ve kişinin yetkinlik gereksinimine göre planlamak ve bütçeleymektir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### BURSA İLİNDEKİ KOBİLERDE BİR ARAŞTIRMA

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Günümüzde işletmelerin en önemli unsurlarından birisi de İKY bakış açısıdır. İnsana yapılan yatırım, hızla değişen çevresel koşullar karşısında, işletmelerin rekabetçi avantaj kazanabilmeleri ve yaşamlarını sürdürmeleri açısından son derece önemlidir. Bu kapsamda, Bursa ilindeki KOBİ'lerde insan kaynakları yönetimi uygulamalarını ortaya koyup insan kaynakları yönetim yapısı, İKY işlevlerini uygulama düzeyleri ve İKY'ne bakış açıları değerlendirilmiştir.

Ayrıca uygulanmakta olan insan kaynakları yönetimini yürüten kişilerin İK mevcudiyeti bakımından değerlendirme göstergelerini algılamalarındaki olası farklılıklar da incelenmeye çalışılmıştır.

#### 3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE ÖNEMİ

Araştırmada, Bursa ilinde faaliyet gösteren KOBİ tanımına uyan 51 işletme yer almıştır. Bu işletmelerin ana kütleyi temsil edeceği varsayılmaktadır. Anketin tamamı geri dönmüş olup eksik veri bulunamamıştır.

#### 3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Tezin uygulama bölümü; “tanımlayıcı”, “keşfedici” ve “nicel” bir araştırma şeklindedir. Araştırma bölümü 45 sorudan oluşan anket yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Ankette ilk 9 soru ankete katılanların demografik özellikleriyle ilgili iken, 10-17 arasındaki sorularda KOBİ'lerde insan kaynakları yönetim yapısı incelenmiş, 18-45 arasındaki sorularda ise, KOBİ'lerde İKY işlevlerini uygulama düzeylerine ilişkin

sorular yöneltmiştir. Araştırma kapsamında KOBİ'lerin İKY'ne bakış açıları değerlendirilmeye çalışılmıştır. Ayrıca uygulanmakta olan insan kaynakları yönetimini yürüten kişilerin İK mevcudiyeti bakımından değerlendirme göstergelerini algılamalarındaki olası farklılıklar da incelenmeye çalışılmıştır.

Uygulanan anketlerden elde edilen bulgular “SPSS for Windows, 10.0 paket bilgisayar programı kullanılarak analiz edilmiştir. Soruların ve cevapların yapısına göre, Frekans ve Crosstabs analizi gibi istatistiksel analizler uygulanmıştır.

### **3.4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI**

#### **3.4.1. İşletmelerin Demografik Yapısına İlişkin Bulgular**

Anketi cevaplaya küçük ve orta ölçekli işletmeler hakkındaki demografik bulgular bu bölümde incelenecektir. Bu bölümde, işletmelerin demografik yapıları kapsamında anketi cevaplayanların, eğitim durumu, yaş ve cinsiyetleri, işletmedeki görevi, işletmedeki çalışma süresi, işletmenin faaliyette bulunduğu sektör, faaliyet süresi, çalışan sayısı hakkında sorular yöneltmiş olup, işletmeyi tanımaya yönelik bulgulara yer verilmiştir.

##### **3.4.1.1. Cinsiyet Dağılımına İlişkin Bulgular**

Tablo 3.1’de ankete katılanların cinsiyetlerine göre dağılımları verilmiştir. Buna göre; katılımcıların 22’si %43,14 oranıyla kadın, 29’u % 56,86 oranıyla erkektir.

**Tablo 3.1** Cinsiyet Dağılımına İlişkin Bulgular

<b>Cinsiyet</b>	<b>Sayı (N)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Kadın	22	% 43,14
Erkek	29	% 56,86
Toplam	51	100,00

### 3.4.1.2. Yaş Dağılımına Bulgular

Tablo 3.2’de görüldüğü gibi, araştırmamızın ana kütesini oluşturan Bursa ilindeki KOBİ’lerde 51 işletmeden anketi cevaplayanların yaşlarına göre dağılımları verilmiştir. Buna göre, ankete katılanların 25’i % 49,02 oranıyla 20-30 yaş arası iken, 2’si, %3,92 oranıyla 50 yaş ve üzerindedir.

**Tablo 3.2** Yaş Dağılımına İlişkin Bulgular

Yaş	Sayı (N)	Yüzde (%)
20 - 30 Yaş	25	% 49,02
31 - 40 Yaş	13	% 25,49
41 - 49 yaş	11	% 21,57
50 ve Üzeri	2	% 3,92
Toplam	51	100,00

### 3.4.1.3. Eğitim Durumuna İlişkin Bulgular

Tablo 3.3’te görüldüğü üzere, anketi cevaplayanların eğitim durumlarına göre dağılımları verilmiştir. Buna göre, 51 katılımcıdan 22’si %50,98’i lisans,16’sı %31,37’si lise mezunu iken, 6’sı %11,76’sı lisansüstü mezundur.

**Tablo 3.3** Eğitim Durumuna İlişkin Bulgular

Eğitim	Sayı (N)	Yüzde (%)
Ortaöğretim	5	% 9,8
Lise	16	% 31,37
Önlisans	2	% 3,92
Lisans	22	% 43,14
Lisansüstü	6	% 11,76
Toplam	51	100,00

#### **3.4.1.4. İK Bölümünde Çalışanların Görevlerine İlişkin Bulgular**

Tablo 3.4'te görüldüğü gibi, araştırma kapsamına alınan işletmelerde anketi cevaplayanların, %37,25 İdari İşler Md. %9,8 İşveren ve %3,92 İK uzmanı bulunmaktadır. Araştırmanın bulgularına göre, KOBİ'lerin İKY işveren tarafından değil de, uzmanlık faaliyeti olarak ayrı bir bölüm tarafından yürütülmesi gerektiğinin farkındalığında olduğunu söyleyebiliriz. Ancak bu farkındalık yerini somut göstergelere bırakmamıştır. Nitekim araştırma kapsamındaki işletmelerin büyük çoğunluğu İKY'ni idari işler bölümünün görev ve sorumluluğu kapsamındadır. Buradan hareketle araştırma kapsamındaki İKY ile ilgilenen ayrı bir bölümün bulunmadığını rahatlıkla söyleyebiliriz.

**Tablo 3.4** İK Bölümünde Çalışanların Görevlerine İlişkin Bulgular

Görev	Sayı (N)	Yüzde (%)
İK Müdürü	9	% 17,65
Mali İşler Md.	5	% 9,8
İdari İşler Md.	19	% 37,25
Personel Md.	3	% 5,88
İdari ve Mali İşler Md. Yrd.	4	% 7,84
İK Uzmanı	2	% 3,92
İK Memuru	4	% 7,84
İşveren	5	% 9,8
Toplam	51	100,00

#### 3.4.1.5. Hizmet Süresine İlişkin Bulgular

Tablo 3.5'te işletmelerdeki insan kaynakları bölümünde çalışanların hizmet sürelerine göre, dağılımları yer almaktadır. Buna göre, araştırmaya katılanların minimum hizmet süresi 1 yıl iken, maksimum hizmet süresi 13 yıl, ortalama hizmet süresi ise, 4,5 yıldır.

**Tablo 3.5** Hizmet Süresine İlişkin Bulgular

Hizmet Süresi	Sayı (N)
Minimum Hizmet Yılı	1 Yıl
Maksimum Hizmet Yılı	13 Yıl
Ortalama Hizmet Yılı	4,5 Yıl

### 3.4.1.6. Faaliyet Gösterilen Sektöre İlişkin Bulgular

Tablo 3.6’da görüldüğü gibi, araştırma kapsamına alınan 51 işletmeden 18’i Dokuma ve Hazır Giyim iken, 11’i Otomotiv Gıda ve Tütün işletmelerinden oluşturmaktadır.

**Tablo 3.6** Faaliyet Gösterilen Sektöre İlişkin Bulgular

Faaliyet Alanı	Sayı (N)	Yüzde (%)
Madencilik	0	% 0
Gıda ve Tütün	9	% 17,65
Dokuma ve Hazır Giyim	18	% 35,29
Kâğıt Ürünleri ve Ambalaj	1	% 1,96
Kimya, Petrol Ürünleri, Lastik ve Plastik	1	% 1,96
Taş ve Toprağa Dayalı Üretim	2	% 3,92
Makine Üretimi ve Metal Eşya	7	% 13,73
Otomotiv	11	% 21,57
Elektronik Araç ve Gereç Üretimi	0	% 0
Orman Ürünleri ve Mobilya	0	% 0
Diğer	2	% 3,92
Toplam	51	100,00

### 3.4.1.7. Faaliyet Sürelerine İlişkin Bulgular

Tablo 3.7’de ankete katılan işletmelerin faaliyet süreleri verilmiştir. Buna göre, %29,41’i 10-14 yıl arası, % 1,96’sı 1 yıldan az faaliyet süresi bulunan işletmelerdir.

**Tablo 3.7** Faaliyet Sürelerine İlişkin Bulgular

Faaliyet Süresi	Sayı (N)	Yüzde (%)
1 Yıldan Az	1	% 1,96
1 - 5 Yıl	10	% 19,61
6 - 9 Yıl	13	% 25,49
10 - 14 Yıl	15	% 29,41
15 Yıl ve Üzeri	12	% 23,53
Toplam	51	100,00

#### 3.4.1.8. Hukuki Yapılarına İlişkin Bulgular

Tablo 3.8’de ankete katılan işletmelerin hukuki yapılarına ilişkin dağılımları verilmiştir. Araştırma kapsamına alınan işletmelerin hukuki yapısı, 23 işletme %45,1 oranıyla Limited Şirket, 15 işletme %29,41 oranıyla Anonim Şirket, 13 işletme %25,49 oranıyla Şahıs işletmesi şeklindedir.

**Tablo 3.8** Hukuki Yapılarına İlişkin Bulgular

Hukuki Yapı	Sayı (N)	Yüzde (%)
Şahıs İşletmesi	13	% 25,49
Kollektif Şirket	0	% 0
Limited Şirketi	23	% 45,1
Anonim Şirketi	15	% 29,41
Diğer	0	% 0
Toplam	51	% 100

### 3.4.1.9. Çalışan Sayılarına İlişkin Bulgular

Anketin uygulandığı işletmelerdeki çalışan sayıları Tablo 3.9’da verilmiştir. Buna göre, 50-249 arası işgören bulunan işletme sayısı toplamın %41,18’ini, %31,37’sinde 10-49 arası, %27,45’inde 0-9 arası işgören çalışmaktadır.

**Tablo 3.9** Çalışan Sayılarına İlişkin Bulgular

Çalışan Sayısı	Sayı (N)	Yüzde (%)
0 - 9 Arası	14	% 27,45
10 - 49 arası	16	% 31,37
50 - 249 Arası	21	% 41,18
Toplam	51	100,00

### 3.4.2. İnsan Kaynakları Yönetim Yapısına İlişkin Bulgular

Ankete cevap veren küçük ve orta ölçekli işletmeler hakkındaki İKY yapısına ilişkin bulgular bu bölümde incelenecektir. Bu bölümde, insan kaynakları yönetim yapıları kapsamında işletmelerin, sorumluluk alanları, İK faaliyetlerini yürütenlerin buldukları pozisyonları, uzmanlık alanları, İK uygulamalarının düzeylerini analiz etmek üzere sorular yöneltilmiş olup, işletmenin İKY yapısını tanımaya yönelik bulgulara yer verilmiştir.

#### 3.4.2.1. İK Bölümünün Mevcudiyetine İlişkin Bulgular

Tablo 3.10’da ankete katılan işletmelerde insan kaynakları bölümünün mevcudiyetine ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Buna göre; ankete katılan 51 işletmeden, 25 işletmede, %49,02 oranıyla ayrı bir İK bölümü mevcut iken, 26 işletmede, %50,98 oranıyla mevcut değildir.

**Tablo 3.10** İK Bölümünün Mevcudiyetine İlişkin Bulgular

İK Olarak Ayrı Bir Bölüm Mevcut mu?	Sayı (N)	Yüzde (%)
Evet	25	% 49,02
Hayır	26	% 50,98
Toplam	51	100,00

#### 3.4.2.2. İK Bölümüne Sahip Olmama Nedenlerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan işletmelerin İK bölümüne sahip olmama nedenleri araştırılmıştır. Tablo 3.11’de yer aldığı üzere, %50 oranıyla çalışan sayısının az olması, %19,23 oranıyla finansal olanakların kısıtlı olmasından kaynaklı olarak İK bölümüne sahip olmadıklarını ifade etmişlerdir.

**Tablo 3.11** İK Bölümüne Sahip Olmama Nedenlerine İlişkin Bulgular

İK Bölümüne Sahip Olmama Sebebi	Sayı (N)	Yüzde (%)
Çalışan Sayısının Az Olması	13	% 50
Teknolojik Yetersizlik	5	% 19,23
Finansal Olanakların Kısıtı	3	% 11,54
Diğer	5	% 19,23
Toplam	26	100,00

#### 3.4.2.3. İK Bölümünün Mevcudiyet Yılına İlişkin Bulgular

Tablo 3.12’de, İK bölümüne sahip olan işletmelerin mevcudiyet yıllarına ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Buna göre; araştırmaya katılan 51 işletmeden, 15’i, %60 oranıyla 1-5 yıl arasında iken, 2’si, %8 oranıyla 1 yıldan az İK bölümüne sahiptir.

**Tablo 3.12** İK Bölümüne Sahip Olan İşletmelerin Mevcudiyet Yılına İlişkin Bulgular

<b>İK Bölümünün Mevcudiyet Yılı</b>	<b>Sayı (N)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
1 yıldan Az	2	% 8
1 - 5 Yıl	15	% 60
6 - 10 Yıl	8	% 32
10 Yıldan fazla	0	% 0
Toplam	25	100,00

#### **3.4.2.4. İnsan Kaynakları Faaliyetlerini Yürüten Kişilerin Buldukları Pozisyonlara İlişkin Bulgular**

Tablo 3.13'te anketi cevaplayanların insan kaynağına ilişkin konularda yetkili birimin pozisyonlarına göre dağılımları verilmiştir. Buna göre; İK işlevlerinin yürütüldüğü birimler, 43,14 oranında idari işler, %19,61'i İK bölümü şeklindedir. Bunun yanı sıra işletmelerin idari işler müdürü pozisyonundaki kişiler aynı zamanda işyeri sahibidir. KOBİ'lerde iş sahibi olanların yöneticilik görevlerini de üstlendikleri görülmektedir. Ancak işyerinin sahibi olmak yöneticilik vasıflarının olacağı anlamına gelmez.

**Tablo 3.13** İnsan Kaynakları Faaliyetlerini Yürüten Kişilerin Buldukları Pozisyonlara İlişkin Bulgular

İK'na İlişkin Yetkili Bölümün Adı	Sayı (N)	Yüzde (%)
Personel Birimi	4	% 7,84
İnsan Kaynakları Birimi	10	% 19,61
Personel ve İdari İşler Birimi	14	% 27,45
İdari İşler Birimi	22	% 43,14
Diğer	1	% 1,96
Toplam	51	100,00

#### 3.4.2.5. İK Bölümünde Çalışanların Uzmanlık Alanlarına İlişkin Bulgular

Bu bölümde İK bölümünde çalışanların uzmanlık alanları ve sayılarına ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Buna göre; İK bölümünde uzmanlık alanı 51 işletmede toplamda 78 kişi %59,09 oranıyla insan kaynakları yöneticisi iken, 17 kişi %12,88 oranıyla insan kaynakları uzmanıdır. Tablo 3.14'te görüldüğü üzere, İK bölümüne sahip olan 26 işletmede 78 kişi insan kaynakları yöneticisi görevinde çalışmaktadır. 78 adet İK yöneticisinin olması bir işletmede birden fazla İK yöneticisi olduğunu gösterir. Bu da KOBİ'lerin İKY'ne ne derece önem verdikleri ve profesyonel düşünce yapısına aslında sahip olduklarının bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

**Tablo 3.14** İnsan Kaynakları Bölümünde Çalışanların Uzmanlık Alanlarına İlişkin Bulgular

Çalışan İşgören Sayısı	Sayı (N)	Yüzde (%)
İnsan Kaynakları Yöneticisi	78	% 59,09
İnsan Kaynakları Uzmanı	17	% 12,88
İnsan Kaynakları Destek Personeli	21	% 15,91
Diğer	16	% 12,12
Toplam	132	100,00

#### **3.4.2.6. İK Bölümünün Sorumluluk Alanlarına İlişkin Bulgular**

Tablo 3.15’te görüldüğü gibi, araştırma kapsamına alınan işletmeler tarafından insan kaynakları bölümünün sorumluluk alanları ile ilgili uygulanma düzeylerine göre en çok %20,31 oranıyla servis, yemek gibi sosyal faaliyetler ve işe alma ve yerleştirme faaliyetleri uygulandığı görülmektedir.

**Tablo 3.15** İK Bölümünün Sorumluluk Alanlarına İlişkin Bulgular

İK'nın Sorumluluk Alanları	Sayı (N)	Yüzde (%)
İşe Alma ve Yerleştirme	10	% 19,79
Performans Değerleme	5	% 10,42
İş Sağlığı ve Güvenliği	4	% 8,33
Bordro ve Özlük İşleri	7	% 14,06
Sosyal Faaliyetler (Servis, Yemek vb.)	10	% 20,31
Eğitim ve Geliştirme	6	% 11,46
Diğer	0	% 0
Ücretlendirme	8	% 15,63
Toplam	51	100,00

#### **3.4.2.7. İKY'nin Öncelikli Amaçlarına İlişkin Bulgular**

Tablo 3.16'da görüldüğü gibi anketi cevaplayanlara İKY'nin öncelikli amaçlarını sıralamalarını istediğimiz soruya, işletmelerin %37,25'i işletmenin hedeflerine öncülük etmek, işgören beklentilerini karşılamak ve işgörenlerin eğitim ve gelişimini sağlamak, %1,96'sı işgören beklentilerini karşılamak, işgörenlerin eğitim ve gelişimini sağlamak ve işletmenin hedeflerine öncülük etmek şeklinde sıralandırmıştır.

**Tablo 3.16 İKY'nin Öncelikli Amaçlarına İlişkin Bulgular**

<b>İK Yönetiminin Öncelikli Amaçları</b>	<b>Sayı (N)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
İşletmenin hedeflerine öncülük etmek, işgören beklentilerini karşılamak ve İşgörenlerin eğitim ve gelişimini sağlamak	19	% 37,25
İşletmenin hedeflerine öncülük etmek, işgörenlerin eğitim ve gelişimini sağlamak ve İşgören beklentilerini karşılamak	4	% 7,84
İşgören beklentilerini karşılamak, İşletmenin hedeflerine öncülük etmek ve işgörenlerin eğitim ve gelişimini sağlamak	11	% 21,57
İşgören beklentilerini karşılamak, İşgörenlerin eğitim ve gelişimini sağlamak ve İşletmenin hedeflerine öncülük etmek	1	% 1,96
İşgörenlerin eğitim ve gelişimini sağlamak, İşletmenin hedeflerine öncülük etmek ve İşgören beklentilerini karşılamak	5	% 9,8
İşgörenlerin eğitim ve gelişimini sağlamak, İşgören beklentilerini karşılamak ve İşletmenin hedeflerine öncülük etmek	11	% 21,57
Toplam	51	100,00

### **3.4.3. İnsan Kaynakları Yönetim İşlevlerini Uygulanma Düzeylerine İlişkin Bulgular**

Ankete cevap veren küçük ve orta ölçekli işletmeler hakkındaki İKY işlevlerini uygulama düzeylerine ilişkin bulgular bu bölümde incelenecektir. Bu bölümde, insan kaynakları işlevleri kapsamında insan kaynakları planlaması, iş analizi ve iş tanımları, işgören bulma ve seçme, eğitim ve geliştirme faaliyetleri, uygulamalarının düzeylerini

analiz etmek üzere sorular yöneltilmiş olup, işletmenin İKY yapısını tanımaya yönelik bulgulara yer verilmiştir.

### 3.4.3.1. İnsan Kaynakları Planlamasına İlişkin Bulgular

Ankete katılan 51 işletmeden, 9'u, %17,65 oranıyla, insan kaynakları planlamasını uygulamakta iken, 42'si %82,35 oranıyla insan kaynakları planlamasını uygulamamaktadır.

**Tablo 3.17** İnsan Kaynakları Planlamasının Uygulanma Düzeyine İlişkin Bulgular

İK Planlaması Yapılmakta mı?	Sayı (N)	Yüzde (%)
Evet	9	% 17,65
Hayır	42	% 82,35
Toplam	51	100,00

Tablo 3.18'de görüldüğü üzere, insan kaynakları planlamasını uygulayan işletmelerin 4'ü %44,44 oranıyla İK planlamasının yapılma amaçlarını sırasıyla, cari işgücü oranlarını korumak için yeni çalışanlar alınması, yeni işgören ihtiyacını belirlemek ve gelecekte ihtiyaç duyulacak becerilerin tahmin edilmesi şeklinde sıralamışlardır.

**Tablo 3.18** İnsan Kaynakları Planlamasının Yapılma Amaçlarına İlişkin Bulgular

İK Planlamasının Yapılma Amaçları	Sayı (N)	Yüzde (%)
Cari İşgücü Oranlarını Korumak İçin Yeni Çalışanlar Alınması, Yeni İşgören İhtiyacını Belirlemek ve Gelecekte İhtiyaç Duyulacak Becerilerin Tahmin Edilmesi	4	% 44,44
Yeni İşgören İhtiyacını Belirlemek, Cari İşgücü Oranlarını Korumak İçin Yeni Çalışanlar Alınması ve Gelecekte İhtiyaç Duyulacak Becerilerin Tahmin Edilmesi	3	% 33,33
Gelecekte İhtiyaç Duyulacak Becerilerin Tahmin Edilmesi, Yeni İşgören İhtiyacını Belirlemek ve Cari İşgücü Oranlarını Korumak İçin Yeni Çalışanlar Alınması	2	% 22,22
Toplam	9	100,00

### 3.4.3.2. İş Analizine İlişkin Bulgular

Tablo 3.19’da yer aldığı üzere, araştırma kapsamına alınan 51 işletmeden 29 işletme, %56,86 oranıyla iş analizi uygulamakta iken, 22 işletme %43,14 oranıyla iş analizini uygulamamaktadır.

Yapılan iş analizlerinin hangi amaçlarla kullanıldığını anlamak amacıyla Tablo 3.20’de analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, sırasıyla işletmelerin amaçları kapsamında, %32,18’i işgören seçimi, %23,71’i çalışma yaşamının kalitesinin geliştirilmesi, %16,94 örgüt yapısını geliştirme, %13,55’i eğitim ve geliştirme, %11,86’sı insan kaynakları planlaması şeklindedir.

Tablo 3.21’de görüldüğü üzere, iş analizinin kim tarafından geliştirildiği sorusuna, 17 işletme %58,62 oranıyla işletme içinden uzmanları kullanarak, 6 işletme %20,69 oranıyla, işletme dışı uzmanlar vasıtasıyla, 6 işletme %20,69 oranıyla, danışmanlık şirketi vasıtasıyla iş analizlerini geliştirdiklerini ifade etmişlerdir.

**Tablo 3.19** İş Analizinin Uygulanma Düzeyine İlişkin Bulgular

İş Analizi Yapılmakta mı?	Sayı (N)	Yüzde (%)
Evet	29	% 56,86
Hayır	22	% 43,14
Toplam	51	100,00

**Tablo 3.20** İş Analizinin Kullanıldığı Alana İlişkin Bulgular

İş Analizinin Kullanıldığı Alan	Sayı (N)	Yüzde (%)
Personel Seçimi	9	% 32,18
Eğitim ve Geliştirme	4	% 13,55
İnsan Kaynakları Planlaması	3	% 11,86
Örgüt Yapısını Geliştirme	5	% 16,94
Çalışma Yaşamının Kalitesinin Geliştirilmesi	7	% 23,71
Diğer	1	% 1,75
Toplam	29	100,00

**Tablo 3.21** İş Analizinin Kim Tarafından Geliştirildiğine Ait Bulgular

İş Analizinin Kim Tarafından Geliştirildiği	Sayı (N)	Yüzde (%)
İşletme İçinden Uzmanları Kullanarak	17	% 58,62
İşletme Dışı Uzmanlar Vasıtasıyla	6	% 20,69
Danışmanlık Şirketleri Vasıtasıyla	6	% 20,69
Üniversiteden Yardım Alarak	0	% 0
KOSGEB'ten Yardım Alarak	0	% 0
Diğer	0	% 0
Toplam	29	100,00

### 3.4.3.3. İş Tanımlarına İlişkin Bulgular

KOBİ'lerde iş tanımlamasının uygulanıp uygulanmadığını, eğer uygulanıyorsa hangi alanda uygulandığını anlamak üzere sorular yöneltilmiştir. Tablo 3.22'de görüldüğü

gibi, ankete katılan 51 işletmeden 44'ünde %86,27 oranıyla iş tanımlaması uygulanmaktadır.

**Tablo 3.22** İş Tanımlamasının Uygulanma Düzeyine İlişkin Bulgular

İş Tanımlaması Yapılmakta mı?	Sayı (N)	Yüzde (%)
Evet	44	% 86,27
Hayır	7	% 13,73
Toplam	51	100,00

Tablo 3.23'te görüldüğü üzere, uygulanan iş tanımlarının hangi amaçlar kapsamında yapıldığını anlamak amacıyla yapılan analiz sonuçları verilmiştir. Araştırma kapsamında, %22,12 terfi, %18,27 iş değerlendirme, 8 işletme %18,27 seçim, %15,38 oranıyla performans değerlendirme, %12,5 eğitim ve geliştirme ve yine %12,5 başarı standartlarını oluşturma şeklinde ifade etmişlerdir.

**Tablo 3.23** İş Tanımlamasının Kullanıldığı Alana İlişkin Bulgular

İş Tanımlamanın Kullanıldığı Alan	Sayı (N)	Yüzde (%)
Seçim	8	% 18,27
Terfi	10	% 22,12
Performans Değerleme	7	% 15,38
Başarı Standartlarını Oluşturma	6	% 12,5
İş Değerleme	8	% 18,27
Eğitim ve Geliştirme	6	% 13,46
Diğer	0	% 0
Toplam	44	100,00

#### 3.4.3.4. İnsan Kaynağı Bulma ve Seçme İşlevlerine İlişkin Bulgular

Anketin yapıldığı işletmelerde bulma ve seçme işlemlerinin faaliyetlerinde kullanılan kaynaklar, teknikler ve bunlara ilişkin sorular yöneltilmiştir.

Tablo 3.24’de araştırmaya katılan işletmelerde, işgören seçiminde kullanılan kaynaklara ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, insan kaynağı bulma işlevini, 51 işletmeden, %22,64 oranıyla doğrudan başvurular, %21,38 oranıyla duyurular, %6,92 oranıyla eğitim kuruluşları aracılığı ile gerçekleştirdiği görülmüştür.

**Tablo 3.24** İşgören Seçiminde Kullanılan Kaynaklara İlişkin Bulgular

İşgören Seçiminde Kullanılan Kaynaklar	Sayı (N)	Yüzde (%)
Duyurular	11	% 21,38
Doğrudan Başvurular	12	% 22,64
Aracılarla Başvuru	7	% 13,84
İşletme Üst Yönetimi Kararı	5	% 10,69
İŞKUR Aracılığıyla	5	% 9,43
Eğitim Kuruluşlarıyla	4	% 6,92
Mevcut veya Eski Çalışanlar Aracılığıyla	7	% 14,47
Diğer	0	% 0,63
Toplam	51	100,00

Tablo 3.25’te KOBİ’lerde bulunması zorlanılan işgörene ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Buna göre; 51 işletmeden %35,29 oranıyla yönetici bulmada, %19,61 oranıyla teknik işgören bulmada, %17,65 oranıyla idari eleman bulmada zorlandıklarını ifade etmiştir.

Tablo 3.26’da KOBİ’lerin insan kaynağı seçiminde adaylarla yaşanan sıkıntılara ilişkin bulgular ele alınmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, anketi cevaplayan 51 işletmeden, %31,76 oranıyla kalifiye işgören daha büyük bir işletmede iş bulduğu zaman kaçıyor, %4,71 oranıyla işe alınan adaylar işe başlamıyor, şeklinde ifade etmişlerdir.

**Tablo 3.25** Bulunması Zorlanılan İşgörene İlişkin Bulgular

Bulunması Zorlanılan İşgören	Sayı (N)	Yüzde (%)
İdari Eleman (Memur)	9	% 17,65
Yönetici (Alt, Orta ve Üst Düzey)	18	% 35,29
Teknik Eleman (Mühendis ve Tekniker vb.)	10	% 19,61
Uzman (Muhasebe ve İK Uzmanı vb.)	7	% 13,73
Diğer	7	% 13,73
Toplam	51	100,00

**Tablo 3.26** İşgören Seçiminde Adaylarla Yaşanılan Sıkıntılara İlişkin Bulgular

İşgören Seçiminde Adaylarla Yaşanılan Sıkıntılar	Sayı (N)	Yüzde (%)
İstenen Ücretler Fazla	10	% 18,82
Kalifiye Personel Bulunamıyor	12	% 23,53
Üniversite Mezunu İşletmede Çalışmak İstemiyor	9	% 17,65
Adaylar Görüşmelere Gelmiyor	2	% 3,53
Personel Daha Büyük İşletmede İş Bulduğunda Kaçıyor	16	% 31,76
İşe Alınan Aday İşe Başlamıyor	2	% 4,71
Diğer	0	% 0

Tablo 3.27’de KOBİ’lerin istenen nitelikte işgöreni bulmada kullanılan yöntemlere ilişkin bulgular ele alınmıştır. Buna göre; işletmelerin %21,05’inde işe yeni alınanlar

eğitilmekte, %15,79'unda part-time çalışma imkânı sağlanmakta, %14,74'ünde mevcut çalışanlar yeniden eğitilmektedir.

Tablo 3.28'de işletmede işgücü talebini etkileyen faktörler ele alınmıştır. Buna göre, sırasıyla %29,41 oranıyla teknolojik gelişmeler ve değişiklikler, %23,53 oranıyla işgücü yapısındaki değişiklikler, %19,61 oranıyla yasal düzenlemeler ve baskılar işgücünü talebini etkilemektedir.

**Tablo 3.27** İstenen Nitelikte İşgören Bulmada Kullanılan Yöntemlere İlişkin Bulgular

İstenen Nitelikteki İşgören Bulmada Kullanılan Yöntemler	Sayı (N)	Yüzde (%)
Esnek alışma Saatleri Uygulanır	4	% 8,42
Yaş Konusunda Esnek Davranılır	6	% 12,63
Mevcut alışanlar Yeniden Eğitilir	8	% 14,74
İşe Yeni Alınanlar Eğitilir	11	% 21,05
Part-Time alışma İmkânı Sağlanır	8	% 15,79
Ücretleri/Ödemeleri Artırma Yoluna Gidilir	6	% 11,58
Hiçbiri	7	% 13,68
Diğer	1	% 2,11
Toplam	51	100,00

**Tablo 3.28** İşgücü Talebini Etkileyen Faktörlere İlişkin Bulgular

<b>İşgücü Talebini Etkileyen Faktörler</b>	<b>Sayı (N)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
İşgücü Yapısındaki Değişiklikler (2)	12	% 23,53
Teknolojik Gelişmeler ve Değişiklikler (1)	15	% 29,41
Rakip İşverenlerin Eylemleri	7	% 13,73
Yasal Düzenlemeler ve Baskılar (3)	10	% 19,61
Öğrenim, Emeklilik gibi Hükümet Politikaları	5	% 9,8
Diğer	2	% 3,92
Toplam	51	100,00

Tablo 3.29’da işgören seçiminde kullanılan tekniğe ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre işgören seçiminde, %26,67 oranıyla görüşme yöntemi, %16,67 oranıyla sözlü sınav, %16,67 oranıyla işbaşında deneme, % 13,33 oranıyla yazılı sınav, %10 oranıyla sınav türündeki mesleki testler, %8,33 oranıyla psikoteknik testler, %5,83 karma sınav tekniklerine başvurmaktadır.

**Tablo 3.29** İşgören Seçiminde Kullanılan Tekniklere İlişkin Bulgular

İşgören Seçiminde Kullanılan Teknikler	Sayı (N)	Yüzde (%)
Yazılı Sınav	7	% 13,33
Sözlü Sınav	9	% 16,67
Karma Sınav	3	% 5,83
Görüşme Yöntemi	14	% 26,67
Sınav Türündeki Mesleki Testler	5	% 10
Grup Tartışması Yöntemi	0	% 0
İşbaşında Deneme Yöntemi	9	% 16,67
Psikoteknik Testler	4	% 8,33
Hiçbiri	1	% 2,5
Diğer	0	% 0
Toplam	51	100,00

Tablo 3.30’da işletmelerde kullanılan psikoteknik testlerde birinci öncelik %50 oranıyla kişilik testi şeklindedir.

Tablo 3.31’de araştırmaya katılan işletmelerde kullanılan görüşme yöntemlerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Buna göre, işletmelerde kullanılan görüşme yöntemleri sırasıyla, %42,86 oranıyla serbest görüşme, %35,71 oranıyla planlı görüşme, %14,29 oranıyla karma görüşme, %7,14 oranıyla sorun çözmeye yönelik görüşme şeklindedir.

**Tablo 3.30** Kullanılan Psikoteknik Testlere İlişkin Bulgular

Kullanılan Psikoteknik Testler	Sayı (N)	Yüzde (%)
Kişilik Testleri	2	% 50
Yetenek Testleri	1	% 25
Bilgi Testleri	1	% 25
Hız Testleri	0	% 0
Güç Testleri	0	% 0
Diğer	0	% 0
Toplam	4	100,00

**Tablo 3.31** Kullanılan Görüşme Yöntemlerine İlişkin Bulgular

Kullanılan Görüşme Yöntemleri	Sayı (N)	Yüzde (%)
Planlı Görüşme	5	% 35,71
Serbest Görüşme	6	% 42,86
Karma Görüşme	2	% 14,29
Sorun Çözmeye Yönelik Görüşme	1	% 7,14
Grup Görüşme	0	% 0
Diğer	0	% 0
Toplam	14	100,00

#### **3.4.3.5. Eğitim ve Geliştirme İşlevlerine İlişkin Bulgular**

Anket yapılan işletmelerde eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin uygulanma düzeyini tespit etmek amacıyla Tablo 3.32'de araştırma bulgularına yer verilmiştir. Buna göre,

ankete katılan işletmelerin %54,9'u eğitim ve geliştirme işlevlerini uygulamakta iken, %45,1'i uygulamamaktadır.

**Tablo 3.32** Eğitim ve Geliştirmenin Uygulanma Düzeyine İlişkin Bulgular

Eğitim ve Geliştirme Yapılmakta mı?	Sayı (N)	Yüzde (%)
Evet	28	% 54,9
Hayır	23	% 45,1
Toplam	51	100,00

Anket yapılan işletmelerde eğitim verilirken hangi yöntemin kullanıldığını tespit etmek amacıyla, katılımcılardan verilen seçeneklere göre, işletmelerinde uygulanan eğitim yöntemlerini belirlemeleri istenmiştir. Tablo 3.33'te görüldüğü üzere, eğitim ve geliştirme faaliyetlerini gerçekleştiren 28 işletmenin uyguladığı işbaşı eğitimleri, %21,33 oranıyla yönetici gözetiminde eğitim, yine %21,33 oranıyla oryantasyon eğitimi, %18,67 oranıyla staj yolu ile, %12 oranıyla ekip çalışmasına katılım yolu ile,%10,67 oranıyla formen aracılığı ile, %8 oranıyla yetki göçerimi yolu ile eğitimi gerçekleştirmektedir.

Tablo 3.34'de görüldüğü üzere, araştırma kapsamına dâhil edilen, iş dışı eğitimini uygulayan işletmelerden,% 31,37 oranıyla bilgisayar destekli eğitim, % 1,96 oranıyla, rol oynama yöntemi uygulamaktadır.

Eğitim ve geliştirme faaliyetlerini uygulayan işletmelerde eğitime duyulan ihtiyacın sebebi araştırılmıştır. Tablo 3.35'te görüldüğü gibi, araştırma bulgularına göre; %31,15 oranıyla çalışanların temel becerilerindeki eksiklikleri gidermek amacıyla, %8,2 oranıyla ise, mevzuat gereği eğitim verildiğini ifade etmişlerdir.

**Tablo 3.33 İşbaşı Eğitim Yöntemlerine İlişkin Bulgular**

<b>Kullanılan İşbaşı Eğitim Yöntemleri</b>	<b>Sayı (N)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Yönetici Gözetiminde Eğitim	6	% 21,33
İşe Başlatma (Oryantasyon) Eğitimi	6	% 21,33
Yetki Göçerimi Yoluyla Eğitim	2	% 8
Formen Aracılığı İle Eğitim	3	% 10,67
Rotasyon Eğitimi	2	% 8
Ekip Çalışmasına Katılım Yolu İle Eğitim	3	% 12
Staj Yolu İle Eğitim	5	% 18,67
Diğer	0	% 0
Toplam	28	100,00

**Tablo 3.34** İş dışı Eğitim Yöntemlerine İlişkin Bulgular

<b>Kullanılan İş dışı Eğitim Yöntemleri</b>	<b>Sayı (N)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Konferans	3	% 11,76
Seminer	7	% 25,49
Kurs	5	% 17,65
Bilgisayar Destekli Eğitim	9	% 31,37
Örnek Olay Yöntemi	3	% 11,76
Rol Oynama Yöntemi	1	% 1,96
Diğer	0	% 0
Toplam	28	100,00

**Tablo 3.35** Eğitime Duyulan İhtiyacın Sebebine İlişkin Bulgular

<b>Eğitime Duyulan İhtiyacın Sebebi</b>	<b>Sayı (N)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Çalışanların Temel Becerilerindeki Eksikleri Gidermek İçin	9	% 31,15
Mevzuat Gereği	2	% 8,2
Düşük Performansı Artırmak Amacıyla	6	% 22,95
Teknolojik Değişiklikleri Takip Edebilmek İçin	4	% 14,75
Değişen Müşteri İsteklerine Cevap Verebilmek İçin	0	% 1,64
Diğer	6	% 21,31
Toplam	28	100,00

### 3.4.3.6. Kariyer Yönetimine İlişkin Bulgular

Tablo 3.36’da araştırmada KOBİ’lerin kariyer hedeflerine ulaşmada kariyer yönetiminin ne kadar uygulandığını anlamak üzere bulgulara yer verilmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre, 37 işletme kariyer yönetimini %66,67 oranında uygulamazken, 17 işletme %33,33 oranıyla kariyer yönetimini uygulamaktadır.

**Tablo 3.36** Kariyer Yönetiminin Uygulanma Düzeyine İlişkin Bulgular

Kariyer Yönetimi Yapılmakta mı?	Sayı (N)	Yüzde (%)
Evet	17	% 33,33
Hayır	34	% 66,67
Toplam	51	100,00

Tablo 3.37’de araştırma kapsamına dahil edilen kariyer yönetimini uygulayan işletmelerin, kariyer yönetimini, hangi alanlarda kullandığına ilişkin araştırma bulgularına yer verilmiştir. Buna göre, işletmeler kariyer yönetimini %30 oranıyla profesyonel ve mesleki eğitim kursları aracılığı ile sağlamaktadır.

**Tablo 3.37** Kariyer Yönetiminde Kullanılan Yöntemlere İlişkin Bulgular

<b>Kariyer Yönetiminde Kullanılan Yöntemler</b>	<b>Sayı (N)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Profesyonel Veya Mesleki Eğitim Kursları	5	% 30
İş Rotasyonları	3	% 17,5
Kariyer Konularındaki Kitaplar	3	% 15
Kariyer Seminerleri	2	% 12,5
Yöneticinin Yeni İşgörene Koruyucu Olarak Yardım Etmesi Broşürler Sağlanması	2	% 10
İşletme İçi	3	% 15
Diğer	0	% 0
Toplam	17	100,00

#### **3.4.3.7. Performans Değerlemeye İlişkin Bulgular**

Yapılan anket çalışmasında anketi cevaplayanların, performans değerlendirme hakkındaki görüşleri, performans değerlemenin uygulanıp uygulanmadığı ve eğer uygulanıyorsa kimler tarafından uygulandığı ile ilgili sorular sorulmuştur. Tablo 3.38’de performans değerlendirme hakkındaki görüşlerine yer verilmiştir. Araştırma bulgularına göre, işletmeler performans değerlemeyi %43’ü gerekli bir uygulama olarak görürken, %7,84’ü gerekli bir uygulama olarak görmediklerini, %7,84’ü ise performans değerlendirme hakkında fikirlerinin olmadığını ifade etmişlerdir.

**Tablo 3.38** Performans Değerleme Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Bulgular

Performans Değerleme Hakkındaki Düşünceler	Sayı (N)	Yüzde (%)
Gerekli	43	% 84,31
Gerekli Değil	4	% 7,84
Fikrim Yok	4	% 7,84
Toplam	51	100,00

Tablo 3.39’da performans değerlemenin uygulanıp uygulanmadığı ile ilgili bulgulara yer verilmiştir. Araştırma verilerine göre, anketi cevaplayanların %52,94’ü performans değerlendirme yapmaktadır. Çalışanların performans değerlemesini yapan işletmelerin %100’ü (tümü) yöneticiler tarafından gerçekleştirilmektedir.

**Tablo 3.39** Performans Değerlemenin Uygulanma Düzeyine İlişkin Bulgular

Performans Değerleme Yapılmakta mı?	Sayı (N)	Yüzde (%)
Evet	27	% 52,94
Hayır	24	% 47,06
Toplam	51	100,00

Tablo 3.40’ta performans değerlemenin kim tarafından yapıldığına ilişkin bulgular yer almaktadır. Buna göre, performans değerlemeyi uygulayan işletmelerin tümünde performans değerlendirme yöneticiler tarafından gerçekleştirilmektedir.

**Tablo 3.40** Performans Değerlemenin Kim Tarafından Yapıldığına İlişkin Bulgular

Performans Değerlemenin Kimler Tarafından Yapıldığı	Sayı (N)	Yüzde (%)
Yöneticiler Tarafından	27	% 100
Takım Arkadaşları Tarafından	0	% 0
Astlar Tarafından	0	% 0
Müşteriler Tarafından	0	% 0
Diğer	0	% 0
Toplam	27	100,00

Tablo 3.41’de görüldüğü üzere, performans değerlemeyi uygulayan işlemlerin performans değerlemeyi hangi amaçlar için uyguladığı araştırılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre; 9 işletme, %35,09 oranıyla terfi/işten çıkarma, 4 işletme ise, %14,04 oranıyla kariyer planlama amacıyla performans değerlemeyi gerçekleştirdiğini ifade etmiştir.

**Tablo 3.41** Performans Değerlemenin Hangi Amaçlar için Yapıldığına İlişkin Bulgular

Performans Değerlemenin Hangi Amaçlar için Yapıldığı	Sayı (N)	Yüzde (%)
Ücret	8	% 29,82
Terfi/İşten Çıkarma	9	% 35,09
Eğitim ve Geliştirme	6	% 21,05
Kariyer Planlama	4	% 14,04
Diğer	0	% 0
Toplam	27	100,00

### 3.4.3.8. Ücret Yönetimine İlişkin Bulgular

Tablo 3.43'te araştırmaya katılan işletmelerin ücretlemede dikkate aldığı etmenlere ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Buna göre, işletmelerin %39,02 oranıyla deneyim, %28,05 işgörenin sahip olduğu yetkinlik ve beceriler, %17,07 oranıyla çalışma koşulları, %14,63 oranıyla performans ücretlemede etkili etmenlerdir.

**Tablo 3.42** Ücretlemede Dikkate Alınan Etmenlere İlişkin Bulgular

Ücretlemede Dikkate Alınanlar	Sayı (N)	Yüzde (%)
Çalışma Koşulları	9	% 17,07
İşgörenin Sahip Olduğu Yetkinlik ve Beceriler	14	% 28,05
Deneyim	20	% 39,02
Performans	7	% 14,63
Diğer	1	% 1,22
Toplam	51	100,00

İşletmelerin ücretlemede gözettiği amaçları, Tablo 3.43'de ele alınmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, işletmelerin ücretlemede gözettiği amaçları sırasıyla, 19,49'u motivasyon sağlama ve 19,49'u çalışan davranışları üzerinde kontrol sağlama, % 16,1'i iş sonuçları üzerinde kontrol sağlama ve %16,1'i örgüt performansını yükseltme, %13,56'sı ise mevcut işgörenleri elde tutma şeklinde belirtmiştir. KOBİ'lerin %39,02'si deneyim şeklinde değerlendirmiştir.

**Tablo 3.43 Ücretlemede Gözetilen Amaçlara İlişkin Bulgular**

Ücretlemede Gözetilen Amaç	Sayı (N)	Yüzde (%)
Nitelikli İşgörenleri Çekme	9	% 16,95
Mevcut İşgörenleri Elde Tutma	7	% 13,56
Motivasyon	10	% 19,49
Örgüt Performansını Yükseltme	8	% 15,25
Çalışan Davranışları Üzerinde Kontrol Sağlama	10	% 18,64
İş Sonuçları Üzerinde Kontrol Sağlama	8	% 16,1
Diğer	0	% 0
Toplam	51	100,00

Yapılan ankette, işgörelere uygulanan ücret politikalarında dikkate alınanları ve işletmelerin ücretlemede gözetdiği amaçlarını anlamak amacıyla bazı sorular yöneltilmiştir.

Tablo 3.44'te işletmelerde uygulanan ücret sistemlerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Buna göre, işletmelerde uygulanan ücret sistemleri, 27 işletmede %53,16 oranıyla karma ücretlendirme, 7 işletmede %13,92 oranıyla prime dayalı ücretlendirme, 6 işletmede %11,39 oranında performansa dayalı ücretlendirme, 6 işletmede %11,39 oranıyla beceriye dayalı, parça başı ücretlendirme %10,13 oranıyla beceriye dayalı yöntemler kullanılmaktadır.

Tablo 3.45'te araştırmaya katılan işletmelerde sağlanan sosyal yardımlara ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Buna göre, araştırmaya katılan işletmelerde, sırasıyla %27,04 oranıyla yemek, %25,79 oranıyla sağlık sigortası, %23,9 oranıyla ulaşım, %13,21 oranıyla sağlık sigortası, %9,43 oranıyla bayram ikramiyeleri şeklinde sosyal yardımlar sağlanmaktadır.

**Tablo 3.44** Ücret Sistemlerine İlişkin Bulgular

Uygulanan Ücret Sistemleri	Sayı (N)	Yüzde (%)
Karma Ücretlendirme	27	% 53,16
Prime Dayalı Ücretlendirme	7	% 13,92
Performansa Dayalı Ücretlendirme	6	% 11,39
Parça Başı (Akord) Ücretlendirme	5	% 10,13
Beceriye Dayalı Ücretlendirme	6	% 11,39
Diğer	0	% 0
Toplam	51	100,00

**Tablo 3.45** Sağlanan Sosyal Yardımlara İlişkin Bulgular

Sağlanan Sosyal Yardımlar	Sayı (N)	Yüzde (%)
Yemek	14	% 27,04
Sağlık Sigortası	13	% 25,79
Tam Ücretle Hastalık İzni	7	% 13,21
Ulaşım	12	% 23,9
Bayram İkramiyeleri	5	% 9,43
Hiçbiri	0	% 0,63
Diğer	0	% 0
Toplam	51	100,00

Araştırmanın bundan sonraki bölümünde, crosstabs aracılığıyla elde edilmiş tablolarda anket verilerinin birbirleriyle anlamlı istatistiksel ilişkiler oluşturup oluşturmadığı incelenmiş ve karşılaştırmalar yapılmıştır.

### 3.4.3.9. İK Mevcudiyetinin İKY'ni Gerçekleştiren Çalışanların Eğitim Durumlarına İlişkin Bulgular

Tablo 3.46'da görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan KOBİ'lerin, İK ayrı bir bölüm olarak bulunduğunu belirtmiştir. Buna göre, 25 işletmeden anketi cevaplayanların 14'ü %56 oranıyla Lisans mezunu, 5'i %20 oranıyla Lisansüstü mezunu, 5'i %20 oranıyla Lise mezunu, İK bölümü bulunmayan 26 işletmeden 8 işletme %30,80 oranıyla Lisans mezunu, 11 işletme %42,30 Lise mezunu ilgili bölümde çalışmaktadır.

**Tablo 3.46** İK Mevcudiyetinin İKY'ni Gerçekleştiren Çalışanların Eğitim Durumlarına İlişkin Bulgular

		Eğitim					Toplam
		Ortaöğretim	Lise	Önlisans	Lisans	Lisansüstü	
İK'nın Mevcudiyeti	Evet	0 % 0,00	5 % 20,00	1 % 4,00	14 % 56,00	5 % 20,00	25 % 100,00
	Hayır	5 % 19,20	11 % 42,30	1 % 3,80	8 % 30,80	1 % 3,80	26 % 100,00
Toplam		5 % 9,80	16 % 31,40	2 % 3,90	22 % 43,10	6 % 11,80	51 % 100,00

### 3.4.3.10. İK Mevcudiyetinin Olmama Nedeninin Çalışan Sayısının Az Olduğu İşletmelerin Hukuki Yapılarına İlişkin Bulgular

Tablo 3.47'de görüldüğü üzere, KOBİ'lerin İK olmayan işletmelerinde İK olmama sebebinin çalışan sayısının az olması ile işletmenin hukuki yapısı arasında anlamlı bir fark olup olmadığı araştırılmıştır. Buna göre, 7 işletme %53,85 oranıyla, Limited Şirket, 2 işletme %15,38 oranıyla Anonim Şirketten oluşmaktadır.

**Tablo 3.47** Çalışan Sayısının Az Olduğu İşletmelerin Hukuki Yapılarına İlişkin Bulgular

		İşletmenin Hukuki Yapısı			Toplam
		Şahıs Şirketi	Limited Şirketi	Anonim Şirket	
	<b>Çalışan Sayısının Az Olması</b>	4 % 30,77	7 % 53,85	2 % 15,38	13 % 100,00
Toplam		4 % 30,77	7 % 53,85	2 % 15,38	13 % 100,00

#### **3.4.3.11. İK Mevcudiyeti ile İşletmelerin Hangi Tür İşgören Bulmada Zorlandıklarına İlişkin Bulgular**

Tablo 3.48’de yer aldığı üzere, işletmeye hangi tür işgöreni bulmada zorlandıkları sorulmuş elde edilen veriler, İK’nın mevcudiyeti ile çaprazlanmıştır. Buna göre, İK bulunan 10 işletme %40 oranıyla yönetici bulmada zorlandıklarını, İK’nın mevcut olmadığı 8 işletme %30,80 oranıyla yine yönetici bulmada zorlandıklarını ifade etmişlerdir.

**Tablo 3.48** İK Mevcudiyeti ile Hangi Tür İşgören Bulmada Zorlandıklarına İlişkin

Bulgular

		Bulunması Zor Olan İşgören					Toplam
		İdari	Yönetici	Teknik	Uzman	Diğer	
İK'nın Mevcudiyeti	Evet	5	10	4	3	3	25
		% 20,00	% 40,00	% 16,00	% 12,00	% 12,00	% 100,00
	Hayır	4	8	6	4	4	26
		% 15,40	% 30,80	% 23,10	% 15,40	% 15,40	% 100,00
Toplam		9	18	10	7	7	51
		% 17,60	% 35,30	% 19,60	% 13,70	% 13,70	% 100,00

### 3.5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma yapılan KOBİ'lerin insan kaynakları yönetimine bakış açıları ve insan kaynakları uygulamalarını gerçekleştirebilme düzeylerine ilişkin, araştırmanın sonuçları ve geliştirilen öneriler aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

İK'nın ayrı bir bölüm olarak yürütüldüğü KOBİ'lerde İK yönetiminden sorumlular ağırlıklı olarak üniversite mezunudur. Bu durum İKY'ne verilen önemin bir göstergesi olarak yorumlanabilir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının başarılı bir şekilde yürütülmesi için eğitim düzeyleri önemli bir adımdır. Ancak örgün eğitim sistemleri teorik ve temel bilgi, beceri, tutum ve davranış kazandırmayı amaçlarken çalışma hayatı ile ilgili spesifik konulara girmekten sorumlu değildir. Her yıl binlerce genç işgücü çeşitli alanlardan farklı mesleki ve eğitim düzeylerinden örgün eğitim kurumlarından mezun olup iş hayatına atılmaktadırlar. Bu kişilerin büyük bir bölümü çalıştıkları ve çalışacakları iş sahasına hazırlıklı olmadıkları için işlerinin gerektirdiği ayrıntılı rollerde, eğitilmek ihtiyacı duymaktadırlar. Bu açıdan araştırmaya katılan işletmelerin büyük bir çoğunluğu eğitim ve geliştirme faaliyetlerini uygulamaktadır.

Eğitim ve geliştirme faaliyetlerini uygulayan işletmeler, işbaşı eğitim yöntemlerinden çoğunlukla oryantasyon ve yönetici gözetiminde eğitimi uygulamaktadır. İşletmelerde, işe, örgüte uyum süreci açısından, oryantasyon eğitimi son derece önemlidir. Yeni işgörenden verim alabilmek, onun örgüte uyumlu olmasını sağlamak için belirli bir plan dahilinde kişiyi işe alıştırmak gerekmektedir. Şüphesiz yeni işgören bir takım sorulara ve endişelere sahiptir. Özellikle yöneticim nasıl birisi? Çalışacağım ortam nasıl? İlk günde ne giymeliyim? Gibi sorulara verilecek yanıtlar ve işgörenlerin sahip oldukları endişeleri ortadan kaldırma çabalarının tümü işe alıştırma kapsamındadır. Araştırma kapsamındaki KOBİ'lerde oryantasyon programını uygulayan kişilerin belirli bir program dahilinde hareket etmesi gerekmektedir. Oryantasyon eğitimini veren kişi, kurum kültürünü en iyi şekilde yansıtmalıdır.

Elde edilen verilere göre işletmelerde iş analizi uygulanmaktadır. Bu işletmeler, iş analizinden elde ettikleri verileri daha çok işgören seçiminde kullanmaktadır. İş analizi,

verimlilik, kalite, çalışanın tatmini artıracak ve işgören seçiminde daha rasyonel karar alınmasını sağlayacaktır.

İş analizini uygulayan işletmeler genellikle iş analizlerini işletme içinden uzmanlar vasıtasıyla gerçekleştirmektedirler. Bu süreçte KOSGEB'ten yardım almamaktadırlar. Bu da işletmelerin KOSGEB ile ilgili yeterli bilgiye sahip olmadıklarının bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

Araştırmaya katılan işletmelerin büyük bir çoğunluğu İKP'nı uygulamamaktadır. Uzun vadeli insan kaynakları planlamasını uygulamayan işletmeler, insan kaynağının stratejik önemini kavrayamamışlardır. Şüphesiz İKP'nın en can alıcı noktası mevcut işgücünü korumak ve geliştirmektir. Nitekim yukarıda da bahsedildiği üzere, KOBİ'ler iş analizlerini daha çok işgören seçiminde kullanmaktadır. İşletmeler yeni işgücü açıklarının doğmaması için mevcut kaynakların kuruma bağlılıklarını artırıcı etkinliklere yer vermelidir.

Bu veriler ışığında çok sayıda bilginin elde edilmesini sağlayan iş analizi yöntemi, sürekli güncellemeyi gerektiren maliyetli bir uygulama olması nedeniyle, elde edilen verilerin işgören seçiminin yanı sıra, insan kaynakları planlaması için de kullanılması önerilebilir. Bu sayede işletmeler gelecekte de ihtiyaç duyulacak işgücü talebini ve bu işgücünün özelliklerini belirleyebilirler.

Araştırmaya katılan işletmelerin büyük bir çoğunluğu 50 ile 249 arasında çalışan istihdam etmektedir. Ancak insan kaynaklarına sahip olmamalarının nedenini, çalışan sayısı az olarak değerlendirmişlerdir.

Araştırmada görüldüğü gibi, işletmenin insan kaynaklarından sorumlu herhangi bir bölümü yoktur. İKY bölümünün yerine getirmesi gereken sorumlulukları idari, mali işler veya iş sahibi/yöneticiler üstlenmiştir. İşletme sahip/yöneticileri konuya gereken önemi vermemekte, insan kaynakları uygulayıcılarının İK uygulayacak kadar yeterli uzmanlığı bulunmamaktadır. Buna ilave olarak, İKY uygulayan 26 işletmeden toplamda 78 İK yöneticisi olduğu saptanmıştır. Bu da İKY'ni uygulayan ve İKY anlayışını benimseyen işletmelerin 1'den fazla İK yöneticisi bulundurduğunu göstermektedir.

İşletmelerin insan kaynakları bölümünün yerine getirdiği sorumluluk alanları ise, sırasıyla yemek ve ulaşım gibi sosyal faaliyetler, işe alma ve yerleştirme, ücretlendirme gibi fonksiyonları kapsamaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin gerçekleştirdiği sorumluluk alanları kısıtlıdır. KOBİ'lerde bu kapsamda bilinç düzeyi artıracak çalışmalara ağırlık verilmeli ve İK'nın gerçekleştirilen sorumlulukları artırılmalıdır.

İşletmelerde işgören bulma ve seçme işlevi, sırasıyla doğrudan başvurular, duyurular ve mevcut veya eski çalışanlar aracılığı ile gerçekleştirilmektedir. Duyuru yoluyla başvuru alan işletmelerin tümü duyuruları internet aracılığı ile gerçekleştirdiğini ifade etmişlerdir. Bu da işletmelerin küreselleşen şartlara ayak uydurduğunun bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. İşletmeler her ne kadar işgören bulmada interneti kullansalar da, işgörenleri seçme işleminde daha geniş bir yelpaze kullanmamaktadırlar. Oysaki iş arayanların sayısının her geçen gün arttığı dönemde, işgören bulmada İŞKUR ve Eğitim kuruluşları gibi, bütün alternatif yolların aranması işletmeleri kısır döngüden kurtaracak, bu sayede daha nitelikli işgören bulunması mümkün olacaktır. KOBİ'ler çeşitli finansal sebeplerden dolayı personel bulma ve seçme işlevlerini gerektiği şekilde yerine getirememekte, insan kaynakları yönetimine uygun aday bulma yöntemleri çoğunlukla kullanılmamaktadır. Daha çok, yakın çevreden faydalanılarak insan kaynağı bulunmaya çalışılmaktadır. Ayrıca aday bulma ve seçme işini, KOBİ'lerde iş sahibi/yöneticiler üstlenmektedir. Bu kişiler, insan kaynakları konusunda yeterli uzmanlığa sahip olmadıklarından, etkin ve verimli bir aday bulma ve seçme programı gerçekleştirilememektedir. Bu açıdan görüşmeler, her türlü bilimsellikten uzaktır. KOBİ'lere, işgören bulma ve seçme işlevini yürütürken üniversite kuruluşlarından yararlanmaları önerilebilir.

İK bölümü olan işletme de, olmayan işletme de, en çok yönetici bulmada zorlanmaktadırlar. İK bölümü olan KOBİ'ler yönetici bulmada mevcut süreçleri sistematik ve kapsamlı bir şekilde değerlendirdiklerinden, yönetici bulmada zorlanmaktadırlar. İK'nın mevcut olmadığı işletmeler için ise, yönetici adaylarının görev ve sorumluluk alanları daha geniş tutulacağından adaylar bu sorumluluğu almada çekinebilir. Ayrıca adayların

değerlendirilmesinde gözetilen kriterlerin uzmanlıkla yürütülmemesi sonucu, yönetici bulmada zorlandıkları ifade edilebilir.

İhtiyaç duyulan insan kaynağının mevcut çalışanlar arasından seçilmesi, hem yetişmiş insan kaynağının içeride kalmasını sağlayacak, hem de çalışanı motive edecektir. Ancak bu işlem yapılırken işletme adaletli davrandığını göstermelidir. Bunun en basit yolu ilanın öncelikle kuruluş içinde verilmesi ve başvuruların gizli tutulmasıdır.

İnternet ilanına başvuru sayısı fazla olmasına karşın, sınırlı bilgi içermesi nedeniyle uygun olmayan başvuru oranı bir o kadar yüksek olacaktır. Ancak kullanımın yaygınlaşması ile e-işe alım daha fazla adaya ulaşılmasını sağlamakta, başvuruların sağlanmasında farklı listeler oluşturulmasında ve değerlendirme sonuçlarının saklanmasında fayda sağlamaktadır. Bu amaçla işletmeler kendi yazılımlarını içeren web sitelerini oluşturabilir veya mevcut danışmanlık işletmelerinin sitelerine üye olarak o sitelerde ilan verebilir veya bu sitelere başvuran adaylardan yararlanabilir.

Danışmanlık işletmeleri işe alım süreçlerini hızlandırıcı (insan kaynakları yükünü azaltıcı) rol oynadığı gibi kısa listeler oluşturarak süreci de hızlandırabilir. KOBİ'ler danışmanlık işletmelerinden yararlanmaktadırlar.

İşgören bulmada başvuru sayısı arz ve talebe göre sayısal olarak farklılık gösterdiği gibi nitelik olarak da farklılık gösterebilir. Ülkemizde genelde başvuru sayısı ile işgören niteliğinin aynı düzeyde olmadığı görülmektedir. Başvurular işin gerektirdiği genel kriterlere göre yapılmaktadır. Ancak KOBİ'lerin bu değerlendirme yöntemini uygulamalarına karşın, kalifiye işgören daha büyük bir işletme bulduğunda kaçmaktadır. Bunun için adaylara daha iyi fırsatlar sunmak gerekmektedir.

KOBİ'lerde insan kaynakları yönetimiyle ilgili mevcut durum sonucu sorunların çözümünde atılması gereken önemli adımlardan biri, KOBİ yöneticilerinin insan kaynakları yönetimiyle ilgili eğitim düzeylerinin artırılarak bu konuda profesyonel yöneticilerin istihdam edilmesidir. Diğeri ise; insan kaynakları işlevlerinin bütün KOBİ'lerde etkin bir şekilde uygulanmasıdır. Bu uygulamanın başarılı olabilmesi için, KOBİ'lerde insan kaynakları yönetimi konusunda uzmanlaşmanın sağlanması gerekmektedir. Uzmanlaşmada

ancak bağımsız bir insan kaynakları bölümünün örgütlenmesiyle gerçekleşebilecektir. İKY işlevleri konusunda uzmanlaşmış kişilerden oluşan bağımsız bir insan kaynakları bölümünün oluşturulması, hem diğer bölüm yöneticilerini rahatlatacak hem de bu işlevlerin gereği gibi etkin ve ekonomik biçimde yerine getirilmesini sağlayacaktır. Ayrıca bağımsız bir insan kaynakları bölümünün oluşturulması ile birlikte, işletme amaç ve hedeflerinin belirlenmesi, çalışanların amaç ve hedefleriyle uyumlaştırılması kararlarının çalışanlar ile birlikte alınması sağlanabilecektir. Böylece yöneticilerin işin kendi istediği gibi yapılmasına, çalışanların işe bakış açlarına, iş yapma ve çalışma isteklerine, işi benimsemelerine katkı sağlayacak olan motivasyon seviyelerinde artış sağlanacaktır.

## KAYNAKÇA

- Açıkalm, A., (2000), *İnsan Kaynağının Yönetimi ve Geliştirilmesi*, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Akın, E., (2007), “KOBİ’lerin Pazarlama Sorunları Seviyelerine Göre Gruplandırılması ve İhracat ile E-Ticaret Eğilimleri Açısından Gruplar Arası Farkı Belirleme Çalışması”, *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2, ss.24-44.
- Akgemci, T., (2001), *KOBİ’lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler*, KOSGEB Yayınları, İstanbul.
- Anonim, <http://www.kosgeb.gov.tr>, (19.07.2008).
- Armstrong, M., (2004), *Strategic Human Resource Management*, Kogan Page, London.
- Ata, H., A. Gür, A., Furkan ve K. R., Çelik, (2008), “KOBİ Finansmanında Basel II Uygulamalarının Olası Etkileri: Gaziantep’te Bir Uygulama”, *MUFAD-Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Sayı. 40, Ekim.
- Aykaç, B., (1999), *İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Ayık, Y. Z., ve G., Keskin, “KOBİ’lerin Genel Sorunları ve Düşünülen Çözüm Önerileri Üzerine Erzurum’da Bir Uygulama”, *Atatürk Üniversitesi [Elektronik Versiyon]*. <http://e-dergi.atauni.edu.tr/index.php/SBED/article/view/563/555> (20.07.2011).
- Aypek, N., “KOBİ Finanslama Sürecinde Yeni Finansman Teknikleri”, *I. Avrasya Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Kongresi Bildiriler Kitabı*, Ankara, Tika Yayınları.
- Baird, L. ve I. Meshoulam, (1988), “Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management”, *The Academy of Management Review*, 13,s.1, ss. 116-128
- Barutçugil, İ., (2002a), *Personel Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Barutçugil, İ., (2004b), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayınları, İstanbul.
- Bayraktaroğlu, S., (2003), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Kitabevi, 1. Basım, Sakarya.

- Beach, D. S., (1980), *Personnel The Management of People at Work*, Macmillan Publishing, New York.
- Becker, E. B. ve A.M Huselid, (1999), “Overview:Strategic Human Resource Management In Five Leading Firms”, *Human Resource Management*, 38, s.4, John Wiley & Sons, Inc., ss.287-301.
- Becker, B. E. ve A.M. Huselid, (2006), “Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?”, *Journal of Management*, 32 s.6, ss.898-925.
- Beer, M., (1997), “The Transformation of the Human Resource Function: Resolving the Tension Between a Traditional Administrative and a New Strategic Role”, *Human Resource Management (1986,1998)*, 36, s.1, ss.49.
- Benligiray, S., (2008), *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütlenmesi*, (Ed.) R. Geylan, *İnsan Kaynakları Yönetimi* içinde, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, ss.1-46.
- Berger, S., (1981), *The Uses of the Traditional Sector in Italy: Why Declining Classes Survive*, (Ed.), F. Bechhofer ve B. Elliot, *The Petite Bourgeoisie: Comparative Studies of the Uneasy Stratum* içinde, London.
- Bingöl, D., (2003), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Bingöl, D., C.N. Karabey ve M. K. Timuroğlu, (2007), “İnternet Üzerinden İşe Alım ( E-İşe Alım): ISO 100 Şirketlerinin İnternet Sitelerinin İçerik Analizi Yöntemiyle Değerlendirilmesi”, *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, (25-27 Mayıs 2007), Sakarya Üniversitesi, Sakarya, 97-105.
- Bohlander, G. ve S. Snell, (2010), *Managing Human Resources*, South-Western Cengage Learning, Canada.
- Boxall, P. ve J. Purcell, (2003), “Strategy and Human Resource Management”, *Industrial & Labor Relations Review*, New York, 57, s.1, ss. 316-328
- Budak, G., (2008), *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*, Barış Yayınları, 1. Baskı, İzmir.

- Burack, E.H. ve N.J., Mathys, (1987), *Human Resource Planning: A Pragmatic Approach to Manpower Staffing and Development*, Brace-Park's Human Resource Application Series, Lake Forest: Brace-Park Press.
- Cascio, F. W., (1995), *Managing Human Resources, Productivity, Quality of Work Life, Profits*, Mc Graw Hills, New York.
- Chang, W-J.A. ve T.C. Huang, (2005), “Relationship between Strategic Human Resource Management and Firm Performance”, *International Journal of Manpower*, 26 (5), 434-474.
- Comission of the Euroeapan Communities, (2005), “The Activities Of The European Union For Small And Medium-Sized Enterprises (Smes) SME Envoy Report”, *Comission Staff Working Paper*, Brussel.
- Çavdar, H. ve M. Çavdar (2010), “İşletmelerde İşgören Bulma ve Seçme Aşamaları”, *Journal of Naval Science and Engineering*, 6, s.1, ss.79-93.
- Çelik, A. ve T. Akgemci, (1998), *Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler*, Nobel Yayınevi, Ankara.
- Çetin, C., (1996), *Yeniden Yapılanma, Girişimcilik, KOBİ'ler ve Bunların Özendirilmesi*, Der Yayınları, İstanbul.
- Çolakoğlu, M. H., (2002), *KOBİ Rehberi*, Yorum Matbaacılık, Ankara.
- Daft, R. L., (1994), *Management*, Third Edition, The Dryden Pres.
- De Cenzo, D. A. ve S. P. Robbins, (1996), *Human Resource Management*, John Wiley & Sons Inc, USA.
- Demir, H. Ve A. Karakayalı, (1996), *Dış Ticaretimizde KOBİ'lerin Yeri ve Önemi*, Dış Ticaret Dergisi KOBİ Özel Sayısı, Dış Ticaret Müsteşarlığı Matbaası, Ankara.
- Demirci, M., (2010), “KOBİ'lerde Kurumsal Yönetim Uygulamasının Kâra Etkisi; İstanbul İlinde Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- DeSanctis, G., (1986), "Human Resource Information Systems: A Current Assessment", *MIS Quarterly*, 10, s.1, ss. 15-27.
- Dessler, G., (2002), *Human Resources Management*, Prentice Hall, New Jersey.
- Dessler, G., (2003), *Human Resources Management*, Prentice Hall, New Jersey.
- Dessler, G., (2008), *Human Resource Management*, Prentice Hall, New Jersey.
- Diken, A., (1996), "Büyüme Sürecinde KOBİ'lerin Problemleri ve Yeniden Yapılandırılması", *Yeni İpek Yolu Dergisi*, Ankara.
- DPT, (2000), "Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Özel İhtisas Komisyon Raporu", Yayın No: 2544, Ankara.
- DPT, (2004), "Sanayi Politikası Dokümanı", Ankara.
- Eren, E., (2004), *Temel Kavramlarla İlgili Açıklamalar-Stratejinin Önemi ve Sınırları*, (Ed.) N.Timur, *Stratejik Yönetim* içinde, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, ss.1-21.
- Eroğlu, İ., M. İnce ve H. Gül, "Küresel Sistemde KOBİ'lerin Karşılaştıkları Sorunları ve Stratejik Boyutuyla Yeniden Yapılanma Gereği", *Elektronik Versiyon*], <http://www.gau.edu.tr/bildiriler/Bildiri1.pdf> (30.03.2011), ss.1-10.
- Erol, M., (2010), "Ekonomik Kriz ve KOBİ'ler", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5, s1, Çanakkale, ss.165-181.
- European Commission Enterprise and Industry, (2003), Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs), [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_en.htm), [Erişim Tarihi], (12.07.2011).
- Fındıkçı, İ., (2002), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Fisher, C., L. Schoenfeldt ve J. Shaw, (1999), *Human Resource Management*, Houghton Mifflin Company, Boston.
- Fitz-enz, J., ve B. Davison, (2001), *How to Measure Human Resource Management*, McGraw-Hill, USA.

- Fombrun, C.J., N.M. Tichy ve M.A. Devanna, (1984), *Strategic Human Resources Management*, John Wiley, Canada.
- Forker, L., (1997), “Factors Affecting Supplier Quality Performance”, *Journal of Operations Management*, 15, s.4, Boston.
- Geylan, R., (2004a), *İnsan Kaynakları Planlaması*, (Ed.) Z. Tonus, *İnsan Kaynakları Yönetimi* içinde, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, ss.45-60.
- Geylan, R., (2004b), *Personel Bulma ve Seçme*, (Ed.) L. Bilgin, *İnsan Kaynakları Yönetimi* içinde, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, ss.61-76.
- Geylan, R., (2007), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, (Ed.) G.N. Berberoğlu, *Genel İşletme* içinde, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, ss.135-150.
- Giaoutzi, M., P. Nijkamp ve D.J. Storey, (1988), *Small and Medium Enterprises and Regional Development*, Routledge, London.
- Gök, S., (2006), *21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım, Kırklareli.
- Gratton, L., V. H. Hailey, P. Stiles and C. Truss, (2003), *Strategic Human Resource Management: Corporate Rhetoric and Human Reality*, Oxford, USA.
- Gürler, G., (2001), “KOBİ’lerde İnsan Kaynakları Seçim Süreci (Sakarya Uygulaması)”, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Haşit, G., (2009), *Türkiye ve Dünya Ekonomisinde KOBİ’ler*, Ekin Yayınevi, Bursa.
- Heneman, H.G. ve R.A. Berkley (1999), “Applicant Attraction Practices and Outcomes Among Small Businesses”, *Journal of Small Business Management*, 37 (1), ss. 53-74.
- Hesapçioğlu, M., (1994), *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ekonomisi*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- İbicioğlu, H., (2006), *İnsan Kaynakları Yönetimi (KOBİ’ler Üzerine Bir Araştırma)*, Fakülte Kitabevi, İstanbul.

- İşeri, M., ve M. Uluşan, (2008), “Basel II’ye Geçiş Sürecinde KOBİ’lerin Bilgilendirilmesi ve KOBİ’lerin Eğitime Yönelik Bir Çalışmaya İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi”, *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi*, Haziran, Yıl: 45, Sayı: 520.
- İraz, R., (2005), *Yaratıcılık ve Yenilikçilik Bağlamında Girişimcilik ve KOBİ’ler*, Konya: Çizgi Kitabevi.
- İraz, R., (2006), “Küresel Rekabet Ortamında Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Ulusal Sosyo-Ekonomik Sisteme Katkıları Açısından Değerlendirilmesi”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Sayı:15, ss.224-236, Konya.
- Jackson, J. H. ve R.L. Mathis, (2008), *Human Resource Management*, Thomson South-Western, USA.
- Jackson, S. ve R.S. Schuler, (1990), “Human Resource Planning, Challenges for Industrial / Organizational Psychologists”, *American Psychological Association*, 45, s.2, New York, ss. 223-239.
- Kalaycı, C., (2008), “Elektronik ve KOBİ’lere Etkileri”, *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1, s:1, ISSN 1307-9832, ss.147.
- Karataş, S., (1991), *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler*, Veli Yayınları, İstanbul.
- Kardeş, D., (2010), “21. Yüzyılda KOBİ’ler ve KOBİ’lerin İşe Alım Süreçlerinin Değerlendirilmesi”, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Kayabaşı, A., ve Z., Kanberoğlu, (2008), “KOBİ’lerde Rekabetçi Yeteneklerin Geliştirilmesinde Rol Oynayan Örgütsel Performans Göstergelerine İlişkin Değerlendirme”, *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi*, Haziran, Yıl: 45, Sayı: 520.
- Keçecioglu, T., (2006), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Keklik, B., “KOBİ’lerde İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışının Değerlendirilmesi”, [Elektronik Versiyon], <http://idc.sdu.edu.tr/tammetinler/yonetim/yonetim40.pdf> (04.06.2011).
- Kleynhans, R., L. Markham, W. Meyer, S Van Asvagen ve E. Pilbeam, (2006), *Human Resource Management*, Pearson Education, South Africa.

Kovach, K. A., (1996), *Strategic Human Resource Management*, University Press of America, USA.

Koltan, Ş., (2007), “Küçük ve Orta Ölçekteki İşletmelerde Elektronik İşletme Uygulamaları: Bartın Örneği”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9/3, ss. 95-108.

KOSGEB, Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik, (Resmi Gazete No: 25997, Karar Sayısı: 2005/9617, Madde 5, 18, Aralık 2005).

Küçük, O., (2005), *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi*, Ankara: Seçkin Yayınevi.

Lievens, F., (2007), *Handbook Human Resource Management: Back to Basics*, Lannoo Campus Academic Service, Nederland.

Libert, J., (1988), “Role of Small and Medium Scale Enterprises in the Economic Development Process”, *United Nations Industrial Development Organization*, Zimbabwe.

Ludeman, K., (2000), “How To Conduct Self - Directed 360-Employee Assessment”, *Training & Development*, 54, s.7, ss.44-47.

Lukacs, E., (2005), “The Economic Role of SMEs in World Economy, Especially in Europe”, *European Integration Studies*, Miskolc, 4(1):3-12.

Lundy, O. ve A. Cowling, (1996), *Strategic Human Resource Management*, Routledge, London.

Mabey, C., G. Salaman ve J. Storey, (1999), *Human Resource Management: A Strategic Introduction*, Blackwell Business, USA.

Mabey, C., D. Skinner ve T. Clark, (1999), *Experiencing Human Resource Management*, Sage Publications, London.

Mansfield, R.S., (1996), “Building Competency Models: Approaches for Human Resource Professional”, *Human Resource Management*, 35, s.1, John Wiley & Sons, Inc. ss.7-18.

- Marchington, M. ve A. Wilkinson, (2002), *People Management and Development: Human Resource at Work*, CIPD House, London.
- Mathis, R.L. ve J.H. Jackson, (2008), *Human Resource Management*, Thomson Learning Inc., USA.
- MMO, (2010), Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmeleri, MMO Yayınları.
- Mondy, R.W. ve J.B. Mondy, (2010), *Human Resource Management*, Pearson Education, New Jersey.
- Mumford, A. ve J. Gold, (2004), *Management Development Strategies for Action*, CIPD House, London.
- Müftüoğlu, T., (1991), *Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler: Sorunlar ve Öneriler*, Sevinç Yayınevi, Ankara.
- Müftüoğlu, T., (2002), *Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler KOBİ’ler*, Turhan Kitabevi, Ankara.
- Palmer, M. ve T.K., Winters, (1993), *İnsan Kaynakları*, (çev.) D. Şahiner, Rota Yayınları, İstanbul.
- Pearson T.P., D.F., Summers ve L.H. Mills, (2005), “A Profile of Human Resource Personnel and Practices in Micro, Small, and Medium Sized Enterprises”, *Academy of Entrepreneurship Journal*, 11, s.1.
- Polt, W. ve F., Ohler, (1995), *Information Technology (it) Diffusion Policies for Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs)*, OECD, Paris.
- Resmi Gazete, Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik, Sayı:25997, 18.11.2005.
- Sabuncuoğlu, Z., (2008), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Basım Yayım, Bursa.
- Salaman, G., J. Storey ve J. Billsberry, (2005), *Strategic Human Resource Management: Theory and Practice*, Sage Publications, The Open University, London.

- Schuler, S.R. ve I.C. Macmillan, (1984), “Gaining Competitive Advantage through Human Resource Management Practices”, *Human Resource Management*, 23, s.3, New York, ss. 241-255.
- Schuler, R.S. ve E.S. Jackson, (1999), *Strategic Human Resource Management*, Blackwell Publishers Ltd., USA.
- Schuler, R.S. ve E.S. Jackson, (2007), *Strategic Human Resource Management*, Blackwell Publishers Ltd., USA.
- Scullion, H. ve D.G. Collings, (2006), *Global Staffing*, Routledge, USA.
- Seviçin, A., (2006), “Kaynaklara Dayalı Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt.2, Sayı.3, ss.183-197.
- Sharma, S. K., (2009), *Human Resource Management: A Strategic Approach to Employment*, Global India Publications Pvt Ltd., New Delhi.
- Singer, E. J. ve J. Ramsdem, (1972), *Human Resources*, McGraw – Hill Company, England.
- Sloane, A. A., (1988), *Personnel Managing Human Resources*, Prentice Hall Inc., USA.
- Strauss, G.S. ve R. Leonard, (1972), *The Human Problems of Management*, Third Edition, Prentice Hall International, USA.
- Storey, J., (1992), *Developments in Human Resource Management: An Analytical Review*, Oxford, London.
- Storey, J., (1995), *Human Resource Management: A Critical Text*, Routledge, London.
- Storey, J., (2001), *New Perspectives on Human Resource Management*, Thomson Learning, UK.
- Şimşek, M., (2002), *Ekonominin Lokomotifi KOBİ’lerin Olmazsa Olmazları*, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- TMMOB Makine Mühendisleri Odası, (1999), “KOBİ Küçük ve Orta Ölçekli Sanayicinin El Kitabı”, İstanbul.

- Tortop, N., B. Aykaç, H. Yayman ve M., A. Özer, (2010), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Türel, N., (2006), “Isparta Deri Organize Sanayi Bölgesindeki Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Finansal Sorunlarına Yönelik Model Önerisi”, *3.KOBİ’ler ve Verimlilik Kongresi Bildiriler Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, (17-18 Kasım), Yayın No. 58.
- Uçkun, N., (2009), “KOBİ’lerin Finansal Sorunlarına Melek Sermaye Çare Olabilir Mi?”, *Muhasebe Finansman Dergisi*, Sayı: 41.
- Uslu, Ş. ve Y. Demirel, (2002), “KOBİ’lerde Çalışanların Sorunları Üzerine Bir Araştırma”, *Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 12, ss.173-184.
- OECD, (2000a), *OECD Small and Medium Enterprise Outlook*, OECD Publishing.
- OECD, (2000b), “Compendium on International and Regional Bodies: Activities and Initiatives Related to Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs)”, *The Bologna Conference for Ministers Responsible for SMEs and Industry Ministers on Enhancing the Competitiveness of SMEs in the Global Economy: Strategies and Policies*, Bologna, Italy.
- Oktay E. ve A. Güney, (2002), “Türkiye’deki KOBİ’lerin Finansman Sorunları ve Çözüm Önerileri”, *21. Yüzyılda KOBİ’ler: Sorunlar, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri Sempozyumu*, Doğu Akdeniz Üniversitesi, K.K.T.C., [Elektronik Versiyon], [http://www.emu.edu.tr/smeconf/turkcepdf/ertan\\_oktay.pdf](http://www.emu.edu.tr/smeconf/turkcepdf/ertan_oktay.pdf) (18.04.2011).
- Özcan, M. K., (2001), “Türkiye’nin Sanayileşmesinde KOBİ’ler ve Sanayi Siteleri: Anadolu’da Kalkınma Süreçleri ve Malatya Örneği”, *Türkiye Ekonomi Kurumu*, Ankara.
- USAK (Uluslararası Stratejik Araştırmalar Kurumu), (2008), *Avrupa Birliğinde KOBİ’ler*, [Elektronik Versiyon], <http://www.usak.org.tr/makale.asp?id=257>, (19.07.2011).
- Whyte, W.H., (1957), *The Organization Man*, Doubleday Anchor Books, New York.
- Wilson, J.P., (2005), *Human Resource Development Learning & Training for Individual & Organizations*, Second Edition, Kogan Page, London.
- Yalçın, A.S., (1999), *Personel Yönetimi*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Yaman, M., (2000), *İnsan Kaynakları*, Papatya Yayıncılık, İstanbul.

Yayla, M. ve Y. T., Kaya, (2005), “Basel II Ekonomik Yansımaları ve Geçiş Süreci”, *Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu, Araştırma Raporları*. 2005/3, <http://www.bddk.org.tr>, Erişim Tarihi, (30.09.2008).

Yılmaz, F., (2005), “Türkiye’de KOBİ’ler”, İktisadi Araştırmalar ve Planlama Müdürlüğü, (5 Aralık).

Yüksel, A. (2005), “Basel-II’nin KOBİ Kredilerine Muhtemel Etkileri”, *Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu, Araştırma Raporları*, 2005/4, <http://www.bddk.org.tr>, [Erişim Tarihi], (30.06.2008).

Walter W.T., (1998), “Maximizing the Value of 360- Degree Feedback: A Process for Successful Individual and Organizational Development”, *Jossey Bass Management Series*.

## EK-1 ANKET FORMU ÖRNEĞİ

### KOBİ'LERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ:

#### BURSA İLİNDE BİR UYGULAMA

Sayın İşletme Yöneticileri,

Bilecik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümünde “KOBİ’lerde İnsan Kaynakları Yönetimi: Bursa İlinde Bir Uygulama” adlı tez çalışmasını yürütmekteyim. Bu çalışma kapsamında aşağıdaki ankete vereceğiniz samimi cevaplar araştırmaya yönelik çözüm önerilerimizin daha gerçekçi olmasını sağlayabilecektir.

Şahsınız, işletmeniz ve diğer katılımcı işletmeler ile ilgili anket kapsamında elde edilecek bilgiler, sadece bilimsel veri olarak kullanılacak olup, işletme adı belirtilmeksizin genel bir değerlendirme yapılacaktır.

Yaptığım çalışmayla ilgili göstereceğiniz ilgi ve ayıracağınız zaman için şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımla

AYÇA ÇELEBİOĞLU

#### Demografik Sorular

1. Cinsiyetiniz : ( ) Kadın ( ) Erkek
2. Yaşınız : ( ) 20-30 ( ) 30-40 ( ) 40-49 ( ) 50 ve üzeri
3. Eğitim Durumunuz: ( ) Ortaöğretim ( ) Lise ( ) Önlisans ( ) Lisans ( ) Lisansüstü
4. İşletmenizdeki Göreviniz (İşletmede çalıştığınız bölümü ve bu bölümde yaptığınız görevi yandaki boşluğa yazınız) : .....
5. İşletmenizdeki Çalışma Süreniz (Yıl) : .....

**6. İşletmenizin Faaliyet Gösterdiği Sektör:**

- Madencilik Sanayi  
 Gıda ve Tütün Sanayi  
 Dokuma ve Hazır Giyim Sanayi  
 Kâğıt Ürünleri ve Ambalaj Sanayi  
 Kimya, Petrol Ürünleri, Lastik ve Plastik Sanayi  
 Taş ve Toprağa Dayalı Üretim Sanayi  
 Makine Üretimi ve Metal Eşya Sanayi  
 Otomotiv Sanayi  
 Elektronik Araç ve Gereç Üretim Sanayi  
 Orman Ürünleri ve Mobilya Sanayi  
 Diğer (Lütfen belirtiniz) .....

**7. İşletmenizin Faaliyet Süresi:**

- 1 yıldan az       1-5 yıl       6-9 yıl       10-14 yıl       15 yıl ve daha fazla

**8. İşletmenizin Hukuki Yapısı:**

- Şahıs İşletmesi  
 Kollektif Şirket  
 Limited  
 Anonim Şirketi  
 Diğer (Lütfen belirtiniz) .....

**9. İşletmenizde Çalışan Sayısı :**

- 0-9       10-49       50-249       Diğer (Lütfen belirtiniz) .....

(Lütfen yönetici ve işgören olarak belirtiniz) :

**Anket Soruları**

**10. İşletmenizde insan kaynakları ile ilgili ayrı bir bölüm mevcut mudur?**

- Evet       Hayır

11. Eğer 10. soruya verdiğiniz cevap HAYIR ise; insan kaynakları bölümüne sahip olmamanızın nedeni aşağıdaki seçeneklerden hangisidir?

- alışan sayısının az olması  Teknolojik yetersizlik  
 Finansal olanakların kısıtlı olması  Diğer (Lütfen belirtiniz) .....

12. İşletmenizde insan kaynakları bölümü kaç yıldır mevcuttur?

- 1 yıldan az  1-5 yıl  5-10 yıl  10 yıldan fazla

13. İşletmenizde insan kaynakları ile ilgili personele ilişkin konularda yetkili bölümün adı nedir?

- Personel Birimi  İnsan Kaynakları Birimi  
 Personel ve İdari İşler Birimi  İdari İşler Birimi  
 Diğer (Lütfen belirtiniz) .....

14. İnsan kaynakları bölümünüzde çalışan personeli uzmanlık alanı ve sayıları aıısından aşağıdaki kriterlere göre değerlendiriniz?

Uzmanlık Alanı	alışan Sayısı
<input type="checkbox"/> <b>İnsan Kaynakları Yöneticisi</b> (İnsan Kaynakları Müdürü, Personel Müdürü/Şefi, Personel ve İdari İşler Müdürü/Şefi v.b.)	.....
<input type="checkbox"/> <b>İnsan Kaynakları Uzmanı</b> (Sistem Uzmanı, İş analisti, Eğitimci vb.)	.....
<input type="checkbox"/> <b>İnsan Kaynakları Destek Personeli</b> (Memur, Sekreter, Bilgisayar Operatörü v.b.)	.....
<input type="checkbox"/> <b>Diğer (Lütfen belirtiniz)</b> .....	.....

15. İşletmenizde insan kaynakları bölümünüzün yerine getirdiği sorumluluk alanlarını işaretleyiniz.

- İşe Alma ve Yerleştirme  Performans Değerleme  
 İş Sağlığı ve Güvenliği  Bordro ve Özlük İşleri  
 Sosyal Faaliyetler (Servis, Yemek vb.)  Eğitim ve Geliştirme

Diğer (Lütfen belirtiniz) .....  Ücretlendirme

**16.** Sizce insan kaynakları yönetiminin öncelikli amaçları neler olmalıdır, aşağıdaki seçeneklerde 1.,2.,3. şeklinde önem sırasına göre derecelendirerek belirtiniz.

- İşletmenin hedeflerine öncülük etmek  
 İşgören beklentilerini karşılamak  
 İşgörendenlerin eğitim ve gelişimini sağlamak  
 İşletmenin hedefleri ile işgören beklentilerini bütünleştirmek  
 İşgücünün verimli kullanılması için işgöreni yetiştirmek  
 ( .... ) Diğer (Lütfen belirtiniz) .....

**17.** İşletmenizde insan kaynakları planlaması yapılmakta mıdır? (Eğer bu soruya verdiğiniz cevap HAYIR ise; 19. soruya geçiniz.)

- Evet  Hayır

**18.** İşletmenizde insan kaynakları planlaması yapılmasındaki amaçlar nelerdir? Aşağıdaki seçeneklerde 1.,2.,3. şeklinde önem sırasına göre derecelendirerek belirtiniz.

- ( .... ) Cari işgücü oranlarını korumak için yeni çalışanlar alınması  
 ( .... ) Yeni işgören ihtiyacını belirlemek  
 ( .... ) Gelecekte ihtiyaç duyulacak becerilerin tahmin edilmesi  
 ( .... ) Diğer (Lütfen belirtiniz) .....

**19.** İşletmenizde iş analizi yapılmakta mıdır? (Eğer bu soruya verdiğiniz cevap HAYIR ise; 22. soruya geçiniz.)

- Evet  Hayır

**20.** İşletmenizde, iş analizi sonuçları hangi alanda değerlendirilmektedir?

- Personel seçimi  Eğitim ve geliştirme  
 İnsan kaynakları planlaması  Organizasyon yapısını geliştirme  
 Çalışma yaşamının kalitesinin geliştirilmesi  Diğer (Lütfen belirtiniz) .....

**21.** İşletmenizde iş analizi kim vasıtasıyla geliştirilmektedir?

- İşletme içinden uzmanları kullanarak       İşletme dışı uzmanlar vasıtasıyla  
 Danışmanlık şirketleri vasıtasıyla       Üniversiteden yardım alarak  
 KOSGEB'den yardım alarak       Diğer (Lütfen belirtiniz) .....

**22.** İşletmenizde iş tanımlaması yapılmakta mıdır? (Eğer bu soruya verdiğiniz cevap HAYIR ise; 24. soruya geçiniz.)

- Evet       Hayır

**23.** İşletmenizdeki iş tanımları hangi alanda kullanılmaktadır? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)

- Seçim       Terfi  
 Performans değerlemesi       Başarı standartlarını oluşturma  
 İş değerlemesi       Eğitim ve geliştirme  
 Diğer (Lütfen belirtiniz) .....

**24.** İşletmenizde personel tedariki ve seçiminde kullandığınız kaynaklar aşağıdakilerden hangileridir? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)

- Duyurular       Doğrudan başvurular  
 Aracılarla başvuru       İşletme üst yönetimi kararı  
 İŞKUR aracılığıyla       Eğitim kuruluşları  
 Mevcut veya eski çalışanlar aracılığı ile       Diğer (Lütfen belirtiniz) .....

**25.** İşletmenize, hangi tür personeli bulmakta zorlanıyorsunuz? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)

- İdari eleman (Memur vb.)       Yönetici (Alt, Orta, Üst vb.)  
 Teknik eleman (Mühendis, Tekniker vb.)       Uzmanlar (İnsan kaynakları, Muhasebe,  
 Diğer (Lütfen belirtiniz)      Finans vb.)  
 Eleman bulmakta pek zorlanmıyoruz

**26.** İşletmenizin personel seçiminde, adaylarla ilgili yaşadığı sıkıntılar nelerdir? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> İstenen ücretler fazla  | <input type="checkbox"/> Kalifiye personel bulunamıyor     |
| <input type="checkbox"/> Üniversite mezunları işletmemizde çalışmak istemiyor                | <input type="checkbox"/> Adaylar görüşmelere gelmiyor      |
| <input type="checkbox"/> Kalifiye personel daha büyük bir işletmede iş bulduğu zaman kaçıyor | <input type="checkbox"/> İşe alınan adaylar işe başlamıyor |
|  | <input type="checkbox"/> Diğer (Lütfen belirtiniz) .....   |

**27.** İşletmenizde istenen nitelikte eleman bulabilmek için; aşağıdaki yöntemlerden hangileri uygulanmaktadır? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Esnek çalışma saatleri uygulanır   | <input type="checkbox"/> Yaş konusunda esnek davranılır             |
| <input type="checkbox"/> Mevcut çalışanlar yeniden eğitilir | <input type="checkbox"/> İşe yeni alınanlar eğitilir                |
| <input type="checkbox"/> Part-time çalışma imkânı sağlanır  | <input type="checkbox"/> Ücretleri/ödemeleri artırma yoluna gidilir |
| <input type="checkbox"/> Hiçbiri                            | <input type="checkbox"/> Diğer (Lütfen belirtiniz) .....            |

**28.** İşletmenizde işgücü talebini etkileyen faktörleri, aşağıdaki seçeneklerden 1.,2.,3. şeklinde önem sırasına göre derecelendirerek belirtiniz.

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> İşgücü yapısındaki değişiklikler             | <input type="checkbox"/> Teknolojik gelişmeler ve değişiklikler |
| <input type="checkbox"/> Rakip işverenlerin eylemleri                 | <input type="checkbox"/> Yasal düzenlemeler ve baskılar         |
| <input type="checkbox"/> Öğrenim, emeklilik gibi hükümet politikaları | <input type="checkbox"/> Diğer (Lütfen belirtiniz) .....        |

**29.** İşletmenizde personel seçiminde kullandığınız teknikler aşağıdakilerden hangileridir? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Yazılı sınav                    | <input type="checkbox"/> Sözlü sınav                     |
| <input type="checkbox"/> Karma sınav                     | <input type="checkbox"/> Görüşme yöntemi                 |
| <input type="checkbox"/> Sınav türündeki mesleki testler | <input type="checkbox"/> Grup tartışması yöntemi         |
| <input type="checkbox"/> İşbaşında deneme yöntemi        | <input type="checkbox"/> Psikoteknik testler             |
| <input type="checkbox"/> Hiçbiri                         | <input type="checkbox"/> Diğer (Lütfen belirtiniz) ..... |

**30.** Eğer psikoteknik testler kullanıyorsanız, aşağıdaki psikoteknik testlerden hangisini kullanmaktasınız? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)

- Kişilik testleri  Yetenek testleri  
 Bilgi testleri  Hız testleri  
 Güç testleri  Diğer (Lütfen belirtiniz) .....

**31.** Eğer görüşme yöntemini kullanıyorsanız, aşağıdaki görüşme yöntemlerinden hangisini kullanmaktasınız? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)

- Planlı görüşme  Serbest görüşme  
 Karma görüşme  Sorun çözmeye yönelik görüşme  
 Grup görüşme  Diğer (Lütfen belirtiniz) .....

**32.** İşletmenizde, eğitim ve geliştirme faaliyetleri yapılmakta mıdır?(Eğer bu soruya verdiğiniz cevap HAYIR ise; 36. soruya geçiniz.)

- Evet  Hayır

**33.** İşletmenizde, aşağıdaki seçeneklerdeki işbaşı eğitim yöntemlerinden hangileri kullanılmaktadır? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)

- Yönetici gözetiminde eğitim  İşe başlatma (Oryantasyon) eğitimi  
 Yetki geçerimi yoluyla eğitim  Formen aracılığı ile eğitim  
 Rotasyon eğitimi  Ekip çalışmasına katılım yolu ile eğitim  
 Staj yolu ile eğitim  Diğer (Lütfen belirtiniz) .....

**34.** İşletmenizde, aşağıdaki seçeneklerdeki işdışı eğitim yöntemlerinden hangileri kullanılmaktadır? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)

- Konferans  Seminer  
 Kurs  Bilgisayar destekli eğitim  
 Bilgisayar destekli eğitim  Rol oynama yöntemi  
 Örnek olay yöntemi  Diğer (Lütfen belirtiniz) .....

**35. İşletmeniz eğitime neden ihtiyaç duymaktadır?**

- Çalışanların temel becerilerindeki eksikleri gidermek için
- Teknolojik değişiklikleri takip edebilmek için
- Diğer (Lütfen belirtiniz) .....
- Mevzuat gereği
- Düşük performansı artırmak amacıyla
- Değişen müşteri isteklerine cevap verebilmek için

**36. İşletmenizde kariyer yönetimi yapılmakta mıdır? (Eğer bu soruya verdiğiniz cevap HAYIR ise; 38. soruya geçiniz.)**

- Evet
- Hayır

**37. İşletmenizde kariyer yönetiminde kullanılan yöntemler aşağıdakilerden hangileridir?**

- Profesyonel veya mesleki eğitim kursları
- Kariyer konularındaki kitaplar
- Yöneticinin yeni işgörene koruyucu olarak yardım etmesi broşürler sağlanması
- İş rotasyonları
- Kariyer seminerleri
- İşletme içi
- Diğer (Lütfen belirtiniz) .....

**38. Performans değerlendirme hakkında ne düşünüyorsunuz?**

- Gereklidir
- Gerekli değildir
- Fikrim yok

**39. İşletmenizde performans değerlendirme yapılmakta mıdır? (Eğer bu soruya verdiğiniz cevap HAYIR ise; 42. soruya geçiniz.)**

- Evet
- Hayır

**40. İşletmenizde performans değerlendirme kim tarafından yapılmaktadır?**

- Yöneticiler tarafından
- Astlar tarafından
- Diğer (Lütfen belirtiniz) .....
- Takım arkadaşları tarafından
- Müşteriler tarafından

**41.** İşletmenizde performans değerlendirme hangi amaçlar için yapılmaktadır?

- Ücret  Terfi/işten çıkarma  
 Eğitim ve geliştirme  Kariyer planlama  
 Diğer (Lütfen belirtiniz) .....

**42.** İşletmenizde ücretleme yapılırken, aşağıdaki seçeneklerden hangilerini dikkate almaktasınız? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)

- Çalışma koşulları  Personelin sahip olduğu yetkinlik ve beceriler  
 Personelin deneyimi  Personelin performansı  
 Diğer (Lütfen belirtiniz) .....

**43.** İşletmenizin ücretlemedeki gözettiği amaçları aşağıdakilerden hangileridir? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)

- Nitelikli işgörenleri çekme  Mevcut işgörenleri elde tutma  
 Motive edicilik  Örgüt performansının yükseltilmesi  
 Çalışan davranışları üzerinde kontrol sağlama  İş sonuçları üzerinde kontrol sağlama  
 Diğer (Lütfen belirtiniz) .....

**44.** İşletmenizde aşağıdaki ücret sistemlerinden hangisi uygulanmaktadır? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)

- Karma ücretlendirme  Prime dayalı ücretlendirme  
 Performansa dayalı ücretlendirme  Parça başı (Akord) ücretlendirme  
 Beceriye dayalı ücretlendirme  Diğer (Lütfen belirtiniz) .....

**45.** İşletmenizde personele sağlanan sosyal yardımlar ya da ek kazanımlar aşağıdakilerden hangileridir? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)

- Yemek  Sağlık sigortası  
 Tam ücretle hastalık izni  Ulaşım  
 Bayram ikramiyeleri  Hiçbiri  
 Diğer (Lütfen belirtiniz) .....

## EK-2. ÖZGEÇMİŞ

### ÖZGEÇMİŞ

#### **Kişisel Bilgiler**



Adı Soyadı : Ayça ÇELEBİOĞLU

Doğum Yeri ve Tarihi: Bursa 28.01.1986

#### **Eğitim Durumu**

Lisans Öğrenimi : Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü

Yayın : Training of Human Resources and Effective on Development in SME's: A Case Study on Bursa,7. ICMBE, Yaşar Üniversitesi

#### **İletişim**

Adres : Arapzade Mah. M. K. Paşa Cad. ÇELEBİOĞLU Apt. No: 92 3/5  
Bursa/Orhangazi

Tel : +90 538 785 09 69

E-Posta Adresi: aycacelebioglu@gmail.com

**Tarih**

27.06.2012

**İmza**