

**T.C.**  
**KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**YÖNETİM ve ORGANİZASYON ANABİLİM DALI**

**KÜÇÜK SANAYİ İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI  
TEMİNİ SORUNU: KIRIKKALE KÜÇÜK SANAYİ SİTESİNDE  
AMPİRİK BİR ÇALIŞMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan**

**Çağlar KARAMAN**

**Danışman**

**Yrd. Doç. Dr. İsmail GÖKDENİZ**

**Ağustos-2017**

**KIRIKKALE**

## KABUL-ONAY

Yrd. Doç. Dr. İsmail GÖKDENİZ danışmanlığında Çağlar KARAMAN tarafından hazırlanan "Küçük Sanayi İşletmelerinde İnsan Kaynakları Temini Sorunu: Kırıkkale Küçük Sanayi Sitesinde Ampirik Bir Çalışma" adlı bu çalışma jürimiz tarafından Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü [Yönetim ve Organizasyon] Anabilim dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

14/08/2017

Yrd. Doç. Dr. Selim CENGİZ  
[İmza]

Yrd. Doç. Dr. İsa DEMİRKOL  
[İmza]

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.../.../20..

(Ünvan, Adı Soyadı)

Enstitü Müdürü

## KİŞİSEL KABUL

Yüksek Lisans Tezi sunduğum Küçük Sanayi İşletmelerinde İnsan Kaynakları Temini Sorunu: Kırıkkale Küçük Sanayi Sitesinde Ampirik Bir Çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve faydalandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak faydalanılmış olduğunu beyan ederim.

.../.../2017

Çağlar KARAMAN

## ÖNSÖZ

Bu çalışma, Kırıkkale ilinde Kırıkkale Küçük Sanayi Sitesinde otomotiv, yedek parça ağırlıklı sektörde faaliyet gösteren işletmelerde insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının işletmelere etkileri ve buna bağlı olarak işletmelerde insan kaynakları birimlerinde görev yapan yetkililerin, personel temin ve seçme sürecinde kullanılan yöntem ve yeteneklerin ne derecede kullanımlarına ilişkin bilgi, düşünce ve tutumlarını ortaya koyarak, önerilerde bulunmayı amaçlamaktır.

“Küçük Sanayi İşletmelerinde İnsan Kaynakları Temini Sorunu: Kırıkkale Küçük Sanayi Sitesinde Ampirik Bir Çalışma” adlı bu çalışmanın tez olarak hazırlanmasında enğin bilgi ve önerilerinden yararlandığım Yrd. Doç. Dr. İsmail GÖKDENİZ’e,

Yüksek Lisans öğrenimimde verdikleri eğitim ve desteklerinden dolayı Prof. Dr. İhsan YÜKSEL, Doç. Dr. Adnan AKIN, Araş. Gör. Ufuk Doğan ve Öğr. Gör. Göksel Çelebi’ye,

Bilime ve araştırmacıya saygı duyarak, bu araştırmadaki anketleri cevaplayan ve onların bu teveccühünü asla boşa çıkarmamak için var gücümle çalışacağım Küçük Sanayi sektörünün saygıdeğer çalışanlarına,

Çalışmakta olduğum sektörde maddi ve manevi desteğini hiçbir zaman esirgemeyen Karaman Torna İşletme sahipleri canım babam Ramazan KARAMAN’a, amcam Şeref KARAMAN’a

Beni bu günlere kadar getiren, düştüğümde kaldıran, her zaman güvenen ve inanan annem Ayşegül KARAMAN’a

İyi günde kötü günde bana en büyük desteği veren, çalışmamda her konuda fikir ve görüşlerini esirgemeyen, her zaman güvenen ve inanan sevgili eşim Hilal KARAMAN’a

Hayatıma anlam katan renk veren iyi dünyaya gelmişsin dediğim biricik kızım Zehra KARAMAN’a

Teşekkür ederim.

## ÖZET

İşletmenin en önemli ihtiyaçlarından birisi, işletmeye yön veren ve hatta işletmeyi başarıya götüren en önemli öge insan gücüdür. Çağımızın artan rekabet ortamında insana verilen önemin artmasıyla birlikte insan kaynakları yönteminin önemi de anlaşılmaya başlamıştır. Bu nedenle işletmeye ve işin yapısına uygun işgöreni seçmek ve seçilenler arasında en yararlı olanların tespit edilmesi, İnsan kaynaklarının en iyi şekilde kullanılmasını amaç edinmiştir. Böylece doğruluğu kanıtlanmış bu fonksiyonlar işveren, şirket ve işgören açısından üstün performansa ulaşılmasında önemlidir.

Bu çalışmanın amacı, Kırıkkale’de yoğun iş ortamında, personel temin ve seçme sürecinde kullanılan yöntem ve yeteneklerin ne derecede kullanımlarına ilişkin bilgi, düşünce ve tutumlarını ortaya koyarak, önerilerde bulunmayı amaçlamaktır.

Çalışma 4 ana bölüm halinde araştırılmış olup; giriş bölümünde İnsan kaynakları yönetimi geniş ölçüde literatür taraması yapılarak açıklanmaya çalışılmıştır. İkinci kısmında; KI’in özellikleri, KI’in tanımları ve KI’in tarihinden bahsedilmiştir. Üçüncü Kısımda; İKP’ı, Personel alım sistemi, Motivasyon ve ödüllendirme, Ücret sistemi ve Fazla mesai incelenerek konu hakkında bahsedilmiştir. Dördüncü Kısımda; Araştırma yönteminden bahsedilmiş olup, SPSS istatistik programı yardımıyla, Kolmogorov-Smirnov, Mann Whitney U-testi, Kruskal Wallis H-testi, analizleri yapılarak incelenmiştir.

**Anahtar Sözcükler:** İnsan Kaynakları Yönetimi, Küçük İşletme, Personel ve İşgücü, Küçük Sanayi, Denetim Türleri

## ABSTRACT

One of the most important needs of the business is the human power that guides the business and even leads to its success. In today's competitive environment, by the increasing value of human being the importance of human resource management is understood. Therefore, it is important for the business to choose the most suitable employees for its work. Thus, it is aimed to use human resources in the best possible way.

The purpose of this study is to determine the knowledge, thoughts and attitudes of the methods and skills used in the process of procuring and selecting staff in the intensive business environment in Kırıkkale.

For that reason, this study contains four main chapters: in the first one; human resources management has been tried to be explained by literature review. In the second chapter; The characteristics, definitions and history of SMEs are mentioned. In the third chapter; human resources planning, personnel procurement process, motivation and rewarding, wage system and overtime were discussed. In the last chapter the method on searching of this study is declared, Kolmogorov-Smirnov, Mann Whitney U-test, Kruskal Wallis H-test analyzes were performed with SPSS statistical program.

**Keywords:** Human Resources Management, SMEs, Employees and Labor Force, Small Industry, Audit Types

## KISALTMALAR LİSTESİ

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
DO	: Devamsızlık Oranı
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
FMKD	: Faktör Değeriyle Katma Değer
İK	: İnsan Kaynakları
İKP	: İnsan Kaynakları Planlaması
Kİ	: Küçük İşletme
KOBİ	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
KSİ	: Küçük Sanayi İşletmeleri
N	: Örneklem / Gruptaki Örneklem Sayısı
MMO	: Makine ve Mühendisler Odası
OİS	: Ortalama İşçi Sayısı
P	: Anlamlılık Düzeyi
PDO	: Personel Devir Oranı
SS	: Standart Sapma
T.C	: Türkiye Cumhuriyeti
TEYDEB	: Teknoloji ve Yenilik Destek Programları Başkanlığı
TSEF	: Türkiye Esnaf ve Sanatkarları Konfederasyonu
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
TUIK	: Türkiye İstatistik Kurumu
TOBB	: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TOSYÖV	: Türkiye Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticiler Vakfı
Z	: Standart Normal Dağılım Puanı
X	: Ortalama
X <sup>2</sup>	: Kruskal Wallis H testinde kullanılan Ki-Kare istatistiği

## GRAFİKLER LİSTESİ

<b>Grafik 1.1.</b> Temel Terfi Şeması.....	14
<b>Grafik 1.2.</b> Personel Eğitiminin Personel ve Kurum Açısından Amaçları...	23
<b>Grafik 1.3.</b> İş Değerlemenin Kurumlara Sağladığı Faydalar.....	25
<b>Grafik 1.4.</b> Genel Anlamda Endüstri İlişkileri.....	26
<b>Grafik 2.1.</b> TUIK İstatistiklerine Göre Küçük İşletmeler.....	35
<b>Grafik 2.2.</b> Faliyet Denetiminde Temel Ölçütler.....	55
<b>Grafik 2.3.</b> Hedeflere Göre Yönetimde Denetimin Konumu.....	57
<b>Grafik 2.4.</b> Toplam Kalite Yönetimi Elemanları.....	58





## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1.1.</b> Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Temel Farklar.....	4
<b>Tablo 1.2.</b> İnsan Kaynakları Yönetiminin İlkeleri.....	9
<b>Tablo 1.3.</b> İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri.....	12
<b>Tablo 1.4.</b> Personel Gücü Planlaması Altta Belirtilen Dört Temel Kıstastan Oluşmaktadır.....	16
<b>Tablo 1.5.</b> Aday Toplamada Organizasyon İç Kaynaklardan İşe Alım Metotları.....	18
<b>Tablo 1.6.</b> Örgüt Dışı Kaynaklar.....	19
<b>Tablo 1.7.</b> Mülakat Soru Basamakları.....	20
<b>Tablo 1.8.</b> İnsan Kaynakları ve Endüstri İlişkiler Arasındaki Farklar.....	27
<b>Tablo 1.9.</b> İKY ve Endüstri İlişkileri Genel Yaklaşımları.....	29
<b>Tablo 2.1.</b> Küçük İşletmelerin Genel Özellikleri.....	30
<b>Tablo 2.2.</b> Avrupa Birliğinde Küçük İşletme Tanımı.....	32
<b>Tablo 2.3.</b> Türkiye de KOBİ' lerin Sınıflandırılması.....	32
<b>Tablo 2.4.</b> KOSGEB Genel Destek Programı.....	40
<b>Tablo 2.5.</b> Finansal Tablolar Denetimi.....	52
<b>Tablo 2.6.</b> Faaliyet Denetimi.....	54
<b>Anket Sonuçları Tabloları:</b>	
Tablo 4.1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı...	74
Tablo 4.2. İnsan Kaynakları Yönetimine İlişkin Bilgilerin Dağılımı.....	74
Tablo 4.3. Firma Özelliklerine Göre Dağılım.....	75
Tablo 4.4. İş Gücü Durumu ve Teminine İlişkin Bilgilerin Dağılımı.....	75
Tablo 4.5. İnsan Kaynakları Teminine İlişkin Görüş ve Tutumların Betimsel İstatistikleri.....	77
Tablo 4.6. İnsan Kaynakları Teminine İlişkin Görüş ve Tutumlara Ait Puanların Faaliyet Gösteren Sektöre Göre Karşılaştırılması.....	79
Tablo 4.7. İnsan Kaynakları Teminine İlişkin Görüş ve Tutumlara Ait Puanların Sektördeki Faaliyet Süresine Göre Karşılaştırılması.....	80
Tablo 4.8. İnsan Kaynakları Teminine İlişkin Görüş ve Tutumlara Ait Puanların İşletmedeki Toplam Personel Sayısına Göre Karşılaştırılma.....	82
Tablo 4.9. İnsan Kaynakları Teminine İlişkin Görüş ve Tutumlara Ait Puanların İşletmeye Ait Web Sitesi Olması Durumuna Göre Karşılaştırılması.....	84

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	ii
TÜRKÇE ÖZET SAYFASI.....	iii
İNGİLİZCE ÖZET (ABSTRACT) SAYFASI.....	iv
KISALTMALAR.....	v
GRAFİKLER.....	vi
TABLolar.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii

GİRİŞ.....	1
------------	---

## BİRİNCİ BÖLÜM

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1. Personel Yönteminden İnsan Kaynakları Yöntemine.....	2
1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve Amacı.....	4
1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Önemi.....	5
1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi.....	7
1.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İlke ve İşlevleri.....	8
1.5.1. İnsan Kaynaklarının Temel İlkeleri.....	9
1.5.1.1. Eşitlik İlkesi.....	9
1.5.1.2. Verimlilik İlkesi.....	10
1.5.1.3. Kariyer İlkesi.....	10
1.5.1.4. Güvence İlkesi.....	11
1.5.1.5. Gizlilik İlkesi.....	11
1.5.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri.....	11
1.5.2.1. İnsan Kaynakları Planlaması.....	12
1.5.2.1.1. İnsan Kaynakları Arzı.....	15
1.5.2.1.2. Personel İşgücü Planlaması.....	16
1.5.2.2. İş Analizi.....	16

1.5.2.3. İş Gören Bulma ve Seçimi.....	17
1.5.2.3.1. Aday Toplama.....	19
1.5.2.3.2. İşgören Adayları Arasında Seçim Yapma.....	20
1.5.2.4. Eğitim ve Geliştirme.....	22
1.5.2.4.1. Personel İşe Alıştırma.....	23
1.5.2.4.2. Personel Eğitimi.....	24
1.5.2.5. Kariyer Geliştirme.....	23
1.5.2.6. Performans Değerleme.....	23
1.5.2.7. İş Değerleme ve Ücretlendirme.....	24
1.5.2.8. Endüstri İlişkiler.....	26

## İKİNCİ BÖLÜM

### KÜÇÜK İŞLETMELERİN YÖNETİMİ

2.1. Küçük İşletmelerin Özellikleri.....	30
2.1.1. Küçük İşletmeleri Tanımlamada Kullanılan Ölçütler.....	31
2.1.2. Küçük İşletme Tanımları.....	31
2.1.3. Küçük İşletmelerin Özellikleri.....	33
2.2. Türkiye de Küçük İşletmelerin Tarihi.....	33
2.3. Küçük İşletmelerin Sanayideki Konumu.....	36
2.4. Küçük İşletmelere Özgü Sorunlar.....	36
2.5. Küçük İşletmelerin Avantaj ve Dezavantajları.....	38
2.5.1. Küçük İşletmelerin Avantajları.....	38
2.5.2. Küçük İşletmelerin Dezavantajları.....	39
2.6. Küçük İşletme Kuruluşları ve Destek Kurumları.....	39
2.6.1. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme Dairesi Başkanlığı (KOSGEB).....	40
2.6.2. Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği.....	42
2.6.3. Türkiye Esnaf ve Sanatkarlar Konfederasyonu.....	42
2.6.4. Teknoloji ve Yenilik Destek Programları Başkanlığı.....	42
2.6.5. Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı.....	43
2.6.6. Hazine Müsteşarlığı.....	43

2.6.7. Dış Ticaret Müsteşarlığı.....	43
2.6.8. Teknoloji ve Yenilik Destek Programları (TEYDEB).....	43
2.6.9. Türk Eximbank.....	44
2.6.10. Bankacılık Kesimi.....	44
2.7. Küçük İşletme Fonksiyonları.....	45
2.7.1. Yönetim Fonksiyonu.....	45
2.7.2. Pazarlama Fonksiyonu.....	46
2.7.3. Üretim Fonksiyonu.....	47
2.7.4. Finans Fonksiyonu.....	48
2.7.5. İnsan Kaynakları Fonksiyonu.....	48
2.8. Küçük İşletmelerde Denetim.....	49
2.8.1. Denetim Kavramı ve Denetim İlkeleri.....	50
2.8.1.1. Denetim Kavramı.....	50
2.8.1.2. Denetim İlkeleri.....	50
2.8.2. Denetim Türleri.....	51
2.8.2.1. Amaçlarına Göre Denetim Türleri.....	52
2.8.2.1.1. Finansal Tablolar Denetimi.....	52
2.8.2.1.2. Uygunluk Denetimi.....	53
2.8.2.1.3. Faaliyet Denetimi.....	53
2.8.2.2. Denetçinin Statüsüne Göre Denetim Türleri.....	55
2.8.3. Denetimde Kullanılan Temel Yaklaşımlar.....	56
2.8.3.1. Amaçlara Göre Yönetim.....	56
2.8.3.2. Toplam Kalite Yönetimi.....	57
2.8.4. Denetimde Kullanılan Araçlar.....	58
2.8.5. Denetim Etkinliği.....	59

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### PERSONEL VE İŞGÜCÜ İSTİHDAM EDİLEN KÜÇÜK SANAYİ İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI

3.1. Küçük Sanayi İşletmeleri.....	60
3.2. Küçük Sanayinin Gelişimi.....	60
3.3. Küçük Sanayinin Özellikleri.....	62

3.4. Küçük Sanayinin Türkiye’de İstihdama Etkileri.....	63
3.5. İnsan Kaynakları Planlaması.....	64
3.6. Personel Alım Sistemi.....	64
3.7. Motivasyon ve Ödüllendirme Sistemi.....	65
3.7.1. Ücret Sistemi.....	65
3.7.2. Fazla Mesai.....	66
3.7.3. Tazminat.....	66
3.7.3.1. İş Sözleşmesinin İşveren Tarafından Kanununun 25/II Numaralı Bendinde Gösterilen Sebepler Dışında Feshedilmesi.....	69
3.7.3.2. Ahlak ve iyi niyet kurallarına uymayan haller ve benzerleri.....	70
3.7.3.3. Zorlayıcı sebepler.....	71
3.7.4. Personel İzinleri.....	69
3.7.4.1. Yıllık Ücretli İzin Hakkı .....	69
3.7.4.2. Hafta Tatili ve Mazeret İzinleri.....	70

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **UYGULAMA**

#### **KÜÇÜK İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI TEMİNİ SORUNU: KIRIKKALE KÜÇÜK SANAYİ SİTESİNDE AMPİRİK BİR ÇALIŞMA**

4.1. Araştırmanın Önemi.....	71
4.2. Araştırmanın Varsayımları.....	72
4.3. Araştırmanın Sınırları.....	72
4.4. Yöntem ve Teknikler.....	72
4.4.1. Araştırma Gurubu.....	72
4.4.2. Verilerin Toplanması ve Analizi.....	73
4.5. Araştırmanın Bulguları.....	74
SONUÇ.....	87
KAYNAKÇA.....	90
EKLER.....	99
EK-1: ANKET FORMU.....	99
EK-2: ÖZGEÇMİŞ.....	105

## GİRİŞ

İnsan ve işletme, daima bir biri ile iç içe bir bütün olmuştur. İnsan, işletme için yerine konulamaz, taklidi imkansız, sadece bir maliyet unsuru olmadığı son zamanlarda insan unsurunun geliştirilmesi gereken bir değer olduğu daha iyi bir şekilde kavranmıştır. Her türlü araç ve gereç işletmelerde bulunsa dahi işletmenin içerisinde insan kaynağı yeterli değilse istenilen başarı elde edilemeyecektir.

İnsan kaynakları yönetiminin tanımında da bahsedildiği üzere İK işletmenin bir organıdır ve personelin işe alımıyla başlayan, geliştiren, eğiterek devam ettiren kalifiye iş gücünü organizasyonun temel hedef ve amaçlarına hizmet ettirmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin amacı; işletmeler için en uygun iş gücünü temin etmek, sağlık ve sosyal güvence gibi ihtiyaçlarını karşılayarak personelden en iyi şekilde verim almayı sağlamaktır. Son zamanlarda artan rekabet ortamında işletmeler insan kaynaklarını daha etkin bir şekilde kullanmaya başlamış ve işletmeler için artık olmazsa olmazı kabul edilmiştir.

Çalışmamızda, küçük işletmelerde insan kaynağının temini sorununa değinilmiştir. Küçük işletme; 50 kişiden az çalışan istihdam eden KOBİ'ler olarak tanımlanmaktadır. Gelişmekte olan ülkelere baktığımızda Türkiye birçok kalkınma paketleri ve ekonomik destek de bulunsa da ülke içerisinde küçük işletmelerin çok daha ağırlıkta söz sahibi olduğu görülmektedir. Küreselleşmeden tam anlamıyla faydalanamaması, büyük sermaye sahibi kuruluşları ülkemize çekememesi gibi bir çok neden sayılabilmektedir. Böylece çalışmamız KOBİ'lerin içerisindeki insan kaynakları sıkıntılarının ortaya çıkarılması, işletmenin piyasa rekabet koşullarında ayakta kalmasını sağlamak için çok daha önem arz etmektedir.

Çalışmamızda, ilk bölümde insan kaynakları yönetimi kavramlarına değinilecektir. İkinci bölümde, küçük işletmelerin yönetimi kavramları ele alınıp açıklanacaktır. Üçüncü bölümde, küçük işletmelerde insan kaynakları uygulamaları incelenerek, anket sonuçları ile birlikte yorumlar yapılacaktır. Dördüncü bölümde, uygulamanın yöntemi ve analiz kısmını oluşturan bulgulara yer verilecektir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

#### 1.1. PERSONEL YÖNETİMİNDEN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE

Son zamanlarda personel yönetimi terimi insan kaynakları terimi ile yer değiştirdiği görülmektedir. Aslında iki terimin de amacı bir işletme içerisinde çalışan personeli yönetmek üstüne kuruludur. Personel yönetimi, geleneksel olarak eleman yönetimi olarak; insan kaynakları ise personel yönetimi anlayışını temel alarak esas alan fakat modernize ederek farklılaştıran bir anlayış haline getirmiştir.

Personel yönetimi, geleneksel biçimde belirtmek gerekirse kayıt tutucu fonksiyonunu personeller arasında eşit yönetsel koşulları devam ettiren bir organizasyon iken; insan kaynakları yönetimi geleneksel kayıt tutucu fonksiyonunun yanı sıra kurumsal hedefler ve stratejiler oluşturarak insan performansı odaklı organizasyonel geliştirici aktiviteler de yerine getirir (Geylan, 1996:26).

Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçişi anlatmak gerekirse kapsayıcılık, yaklaşım ve uygulama esaslarına değinmek gerekir (Ceylan, 2013:44).

- **Kapsayıcılık**

İnsan kaynakları yönetimi personel yönetiminden daha kapsayıcı bir yaklaşımdır. Personel yönetimi kapsamı insan gücü planlaması, iş analizi, işe alım sağlama, performans değerlendirmesi, personel ve işveren arasındaki hukuki uygunlukların takibi, eğitim yönetimi gibi idari fonksiyonları içinde barındırırken; insan kaynakları yönetimi az evvel personel yönetimi kapsamında sayılan tüm aktiviteleri yerine getirirken ek olarak lider belirleme, motivasyon, organizasyon ait bir kültür oluşturma, iletişim ve organizasyonu geliştirmeye yönelik aktiviteleri de sağlar (Akar, 2013:74).

- **Yaklaşım**

Personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi yaklaşım olarak da farklılık göstermektedir. Personel yönetimi kurallara, adaba, kurulu düzeni devam ettirmeye daha çok önem vermeye eğimli iken; insan kaynakları yönetimi değerleri ve hedefe yoğunlaşır. Personel yönetimi var olan yazılı kural, izleyecek yol, prosedürü ve yazılı sözleşmeleri takip edici bir organ iken; insan kaynakları yönetimi kurallara organizasyon hedefe amaçları doğrultusunda vizyon katarak yaklaşır (Halis, 2007:49).

Bu yüzden yazılı kuralları izleyen bir organ olarak değil yazılı kurallar doğrultusunda amacı hizmet eden davranışlar biçimini benimser. Yaklaşımında temel ayrılık personel motivasyonu da belli olmaktadır. Personel yönetimi personel, motivasyonunu, verdiği bu bonuslarla ve ödüllerle sağlama eğilimindedir (Yılmaz, Karahan, 2001:98).

İnsan kaynakları yönetimi felsefesi ise ekip çalışmasıyla, iş müsabakalarıyla ve benzeri personel performansını artıran aktivitelerle personel tatminkârlarını artırır (Ceylan, 2013b:46). Bu şekilde hem organizasyonun stratejileri yerine getirilirken, personel motivasyonu da sağlanmış olur.

- **Uygulama**

Personel yönetimi ile insan kaynakları yönetiminde uygulama yönünden de ayrıştırıcı belli bir takım durumlar mevcuttur. Personel yönetimi organizasyon içerisinde bağımsız olarak çalışan, ilintili gereklilikleri yerine getiren organizasyonun esas hedeflerine bağlı hareket etmeyen bir kurumdur (Engin, Ergüç, 2003:118).

Personel yönetimi kendisine verilen görev tanımındaki gereklilikleri yerine getirir ve şirket içi diğer stratejileri kendi aktivitelerine dahil etmez. Diğer bir taraftan; insan kaynakları yönetimi tüm işlevini organizasyonun esas hedeflerini ve stratejilerini yerine getirmeyi amaçlayan, organizasyonun idari kadrosuyla koordineli çalışan bir kurumdur (Yumuşak, 2008:3).

Personel yönetimi, iş gücünün görüş ve taleplerini organizasyonun çıkarları doğrultusunda uzlaşmaya varmayı hedeflerken; insan kaynakları her bir personelin geri bildirimini dikkate alarak organizasyonun bütünsel çıkarını gözetir. Sonuç olarak, söylenebilir ki personel yönetimi katı iş tanımı başlığı altında, notla



değerlendirme sonucuna varan, sabit terfi politikası izleyen bir sistem iken insan kaynaklarına dönüşmüştür. Bu şekilde nispeten daha az kademeli terfi amacı güden, daha çok personel performansını personel odaklı, yaratıcı, girişimci ruhu geliştirerek kariyer başarısı sağlamaya çalışan, organizasyonu bir bütün olarak düşünüp geliştirmeyi amaçlayan organizasyon içi bir kurum haline gelmiştir.

**Tablo 1.1: Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Temel Farklar**

PERSONEL YÖNETİMİ	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
İş Odaklı	İnsan Odaklı
Operasyonel Faaliyet	Danışmanlık Hizmeti
Kayıt Sistemi	Kaynak Anlayışı
Statik Bir Yapı	Dinamik Bir Yapı
İnsan Maliyet Unsuru	İnsan Önemli Bir Girdi
Kalıplar, Normlar	Misyon ve Değerler
Klasik Yönetim	Toplam Kalite Yönetimi
İşte Çalışan İnsan	İşi Yönlendiren İnsan
İç Planlama	Stratejik Planlama

**Kaynakça:** Sabuncuoğlu, Zeyyat, “*İnsan Kaynakları Yönetimi*”, Ezgi Kitabevi Yayınları, 1.Bs, Bursa, 2000

## 1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI ve AMACI

İnsan kaynakları yönetimi basitçe şöyle özetlenebilir; personelin işe alımıyla başlayan, personeli geliştirerek bir parçası olan organizasyon için maksimum faydayı verebilecek süreç ile başlayıp, tüm seviyelerdeki personelleri belli başlı verimlilik arttırıcı gereçlerle organizasyonun hedeflerini gerçekleştirmek üzere faaliyette bulunan bir organizasyon içi organdır.

Bir organizasyonun en temel kaynağı şüphesiz ki insandır. İnsanın organizasyon içi istihdam edilmesiyle başlayan insan kaynakları süreci gerekli hukuki boyutları yerine getirmesine ek olarak; organizasyonun rakipleri arasında fark atmasını sağlayacak insan gücü stratejisine hizmet ettirmesi sürecinin bütünüdür. İnsan kaynakları yönetimi uzmanlarının temel amacı personeli belli program ve eğitimlere tabi tutarak kişisel kariyerlerini, bilgilerini geliştirerek organizasyon için

kalifiye iş gücü sağlayarak organizasyonun temel hedef ve amaçlarına hizmet ettirmektedir (Tunçer, 2012:216).

Bunu personelin verimlilik, üretkenlik ve karlılık düzeylerini arttıracak planlamayı oluşturarak kısa ve uzun dönemli başarılabacak hedefleri belirlerler. Bu hedefler doğrultusunda insan kaynakları yönetim uzmanları personelin kısa ve uzun süreli kariyer amaçlarını organizasyon içi gerçekleşmesini sağlayarak bireylerin liderlik vasfını tartıp, organizasyon için değerlendirme imkânı sağlarlar.

Personelin bilgi birikimini ve kalifiyeliklerini en üst seviyede kullanmalarını sağlamak insan kaynakları yönetimi uzmanlarının işidir. Bunlara ek olarak buldukları iş ortamının kalitesini arttırarak güven duyulan ve başarılı bir iş yeri ortamında hem organizasyonun içinde var olmaktan hem de yaptıkları işten memnun olmalarını sağlamak insan kaynakları yönetiminin diğer hedefleri arasındadır (Bozkurt, Bozkurt, 2011:6).

Ayrıca insan kaynakları yönetiminin diğer bir amacı da organizasyon içerisinde personelin moralini bozarak çalışma verimliliğini engelleyecek organizasyon içi herhangi bir soruna karşı ortam oluşturmamak ve oluşabilecek sorunları ortadan kaldırmaktır (İşcan, Sayın, 2010:196).

Bir işletmede ayrılanların sayıca fazlalaşması, mesleki kaza veya hastalıklar mevzu bahis ise o organizasyonda personeller memnuniyetsiz ve moralsizdirler bu organizasyon için personelden alınacak verimin düşmesine sebep olacaktır ve işinden memnun olmayan bir personel başka bir alternatif karşısında mevcut çalıştığı organizasyona arkasını dönüp gidecektir. Yeni işe alınan personelin eğitimi ve işe alışma süreci de göz önüne alınırsa organizasyonun maddi ve manevi kayıp yaşayacağı aşikârdır.

Bu yüzden ki insan kaynakları yönetimi her türlü insan gücü odaklı çalışan organizasyonun önemle yaklaşması gereken bir organdır. İnsan kaynakları yönetimi bir organizasyonda bulunan temizlikten sorumlu personelden, yönetim kadrosuna kadar tüm çalışanları kapsar. Yani insan kaynakları yönetimi içinde bulunduğu organizasyon için gelecek stratejilerinden, personel istihdamına ve yasalar çerçevesinde organizasyon-personel ilişkisini çift yönlü olarak gözetmeyi amaçlayan bir organizasyondur.

### 1.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI ve ÖNEMİ

Organizasyonların içinde var olmaya çalıştıkları piyasa her geçen gün daha da yarışa açık bir hale gelmektedir. Yarış içindeki organizasyonlar varlıklarını sürdürebilmek için organizasyon amaçlarına tam verimiyle hizmet eden stratejiler doğrultusunda hareket etmektedirler. Ayrıca organizasyonların bu çetin yarış içerisinde faaliyetlerini devam ettirebilmeleri için vizyon sahibi olmaları ve çağın teknolojik yeniliklerine ayak uydurabiliyor olmaları gerekmektedir. Bu görevleri yerine getirecek olanlar da şüphesiz ki insanlardır.

Organizasyonun varlığının sekteye uğramadan devam etmesi için üretim, pazarlama, satış stratejisi, finansör bulunması, reklam ve benzeri belli süreçlerin tamamlanması gerekir (Bek, 2007:108). Yani bir organizasyonun tüm fonksiyonlarında insan en temel öğedir. Bu öğenin çalışma performansı bir organizasyonun işleyişini direk olarak etkiler. Bir organizasyonun en büyük maliyeti insan iş gücünden ortaya çıkan giderlerdir çünkü insan sosyal bir varlıktır ve organizasyonun diğer teçhizatlarından farklıdır, bu yüzden ki personel isteği çalışma performansı için bir organizasyonun en özveriyle yaklaşması gereken husustur (Çelik, Turunç, 2012:62).

Bu yüzden organizasyonlarda insan gücünden performans beklenen tüm iş basamakları özenlice belirlenmeli ve her kademedede birbirinden farklı görevler üstlenen personellerin istekli ve verimli çalışmalarını sağlayacak iş ortamı kurulmalıdır (Timuroğlu, İşcan, 2007:124).

Bu bilinci benimsemiş bir organizasyon için kendi devamlılığını garantiye aldığı söylenebilir. Bu bilinci bir organizasyon içinde var edebilecek kurum olan insan kaynakları yönetimi yasalar doğrultusunda işveren ve personel arasındaki hukuki süreci yerine getirirken daha önemli olarak işverenin en önemli kaynağı olan insan gücünün organizasyonunu sağlayarak organizasyonun sürdürülebilirliğini garanti altına alır.

Amacı fark etmeksizin her türlü insan gücüne dayalı organizasyonun başarılı bir şekilde varlıklarını sürdürebilmeleri için insan kaynakları yönetimi artık vazgeçilmez bir organ haline geldiği tüm işletmeler tarafından kabul görmektedir. İnsan kaynakları yönetimi sadece insan gücü verimliliğini organize etmekle kalmaz

bununla beraber değişen iş dünyasına gerek işe alım sürecinde eleman seçimi gerekse personellerin eğitimi, organizasyonun gerektiği durumlarda yeniden yapılandırılması sürecine kadar insan kaynakları yönetimi görev alanındadır. Nitelikli personel ve nitelikli iş eşleşmesinin doğması için insan kaynakları yönetimi organizasyon için doğru stratejiler üstünde çalışarak organizasyonun kendi içinde örgütlenmesini sağlarlar.

Ayrıca işletmeler büyüdükçe personel sayısının artmasıyla personelin kendini çalıştığı organizasyona ait hissetmesini sağlayacak uygun bir çalışma ortamı yaratarak, kendini değerli hissettirerek personelin motivasyonunun artmasını sağlar (Sosyal, 2009:33).

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

“Yönetim, insanların işbirliğini sağlamak ve onları bu amaca doğru yöneltme iş ve çabalarının toplamıdır. Başka bir deyişle, başkalarının aracılığı ile amaçlara ulaşma veya başkalarına iş gördürme faaliyetlerinin toplamı yönetim sürecini oluşturur.” (Tosun, 1990:161).

İnsan kaynakları kavramı ekonominin ve sanayinin hızla gelişmekte olduğu, sanayi kuruluşlarının fabrikalaştığı dönem olan Endüstri Devrimi ile ortaya çıkmıştır (Üsdiken, 2000:3-5). İnsan gücü odağı olan fabrikalarda personel yönetimi bir mevzu haline gelip organizasyon sahipleri personelle iletişimi ve işe alım süreçlerini yerine getirecek şahıslar görevlendirmeye başlamıştır ve bunun sonucu olarak “19. yüzyılın sonlarına doğru ortaya çıkan bilimsel yönetim akımı, personel yönetiminin mesleki olarak gelişmesine katkıda bulunmuştur.” (Aksoy, 2002:191).

Personel yönetimi Frederick W. Taylor' un Bilimsel Yönetimin İlkeleri adlı kitabı ile organizasyonlar bünyelerinde bulunan personelin bir profesyonel organ tarafından yönetilmesi gerektiği bilincine vardı. Bunu takip eden süreçte organizasyon dışı personel yönetiminden sorumlu organizasyonlara personel yönetimi hizmeti veren kuruluşlar meydana gelmesiyle insan kaynakları yönetiminin temelini oluşturan personel yönetimi algısı oluşmuştur denilebilir.

Ayrıca insan kaynakları yönetiminin tarihçesinden bahsederken personel yönetimi ile psikoloji dalının birleştirilmesinden de bahsetmek gerekmektedir

(Demirel, Doğan, 2008:147). En önemli gelişmelerden biride Personel Yönetimi ile Psikolojinin birleştirilmesiyle oluşmuştur. Selen Doğan'ın belirttiği gibi endüstri psikolojisi personellerin performans verimliliği sadece iyi bir iş ortamı yaratılmasıyla veya maaşlarının arttırılmasıyla olmadığı kanıtlanmıştır bu etkenlere ek olarak çalışma ortamındaki psikolojik çerçevenin ve personelin psikolojisinin de etkili olduğu vurgulanmıştır (Demirsel, Akgemci, Öğüt, 2004:278).

Personel yönetiminin önemi büyük organizasyonlar tarafından benimsenmeye ve personelin verimini arttırmaya yönelik girişimlerini arttırmalarının yanı sıra 1980lere doğru personel istekliliğini arttırmayı endüstri psikolojisine dayandırarak başarılması hedeflenmiştir.

Personel Yönetimi terimi 1990'lı yıllara gelindiğinde İnsan Kaynakları Yönetimi transforme olmaya başlamıştır. İnsan gücünden alınan performansın arttırılmasına ek olarak, personelin geliştirilmesi ve kalite arayışı ile birlikte personele verilen önem artmaya başlamıştır. İnsan kaynakları yönetimi gelişimini devam ettirerek kapsayıcılığını her geçen gün arttırmaktadır. Üniversitelerde insan kaynakları üzerine yüksek lisans ve doktora bölümleri açılmıştır ve her geçen gün daha kalifiye insan kaynakları yönetimi uzmanları kendini daha profesyonel şekilde yetiştirmektedirler.

Günümüzde hemen her organizasyon insan kaynakları departmanı olmasa bile ya insan kaynakları yönetimi uzmanı istihdam etmekte veya dışarıdan insan kaynakları yönetimi hizmeti veren firmalardan yararlanmaktadırlar. 1914 yılından bu yana yani, Birinci Dünya Savaşı öncesindeki dönemde (Arzu, Üsdiken, 1999:32).

Personele verilen değerle günümüzdeki personel algısı karşılaştırılırsa insan kaynakları yönetiminin işveren ve personel arasında nasıl bir dengeleyici unsur olduğu anlaşılabilmektedir. Kısaca özetlemek gerekirse Endüstri Devrimi ile fabrikalaşan dünya çoğalan personel sayısı personel yönetimini organizasyonlar için kaçınılmaz kılmıştır ve zaman içinde personel yönetimi teriminin tam anlamıyla personel ve organizasyon arasındaki bağı kapsayamaması üzerine endüstri psikolojisinin personel yönetimi ile bağlantılı düşünölmeye başlanması sonucunda personel yönetimi insan kaynakları yönetimi olarak revize edilmiştir.

Artık insan kaynakları yönetimi uzman yöneticiler tarafından çok fonksiyonlu organizasyon ve personeli kollayan çift amaçlı uzun süreli verim doğurmayı

amaçlayan ve iki kısmı da memnun etmeyi hedefleyen bir kurum haline gelmiştir.

## 1.5. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TEMEL İLKE ve İŞLEVLERİ

İnsan kaynakları yönetimi belli prensipleri ilke edinerek fonksiyonunu yerine getirmektedir. Bu ilke ve işlevler alttaki gibidir.

### 1.5.1. İnsan Kaynaklarının Temel İlkeleri

İnsan kaynakları yönetiminin amaçlarına yukarıda değinilmiştir. İnsan kaynakları yönetimi görevlerini ve amaçlarını uygularken bunları belli ilkeler doğrultusunda yapmaktadır. Bu ilkelere 1.5.1.1'nolu başlıkta ve devamında detaylıca incelenecektir. Alttaki tablo insan kaynakları yönetiminin temel ilkeleri hakkında temel bir sıralama oluşturması amacıyla konulmuştur.

**Tablo 1.2: İnsan Kaynakları Yönetiminin İlkeleri**



### **1.5.1.1. Eşitlik İlkesi**

Bu ilke sebebi fark etmeksizin personel işe alımı esnasında ayırım yapmama prensibini ifade eder. Din, ırk, dil, dünya görüşü, cinsiyet ayırımı yapılmaksızın her birey aynı fırsat eşitliğine sahiptir.

Personel seçimi esnasında tüm adaylara aynı fırsatın tanınması gerekliliğinin yanı sıra terfi aşamasında da personelin performans analizi odaklı değerlendirme yapılarak, içinde bulunduğu herhangi bir durumun terfi değerlendirmesine katılmadan fırsat eşitliği ilkesine bağlı kalınarak uygulanması gerekliliğidir.

### **1.5.1.2. Verimlilik İlkesi**

Bir organizasyonda işverenin beklentisi işe aldığı personelden verim alabilmek üzerine kuruludur. Personelin verimiyle çalışması ile hak etme meydana gelecektir ve hak etme sonucunda personel başarıları doğrultusunda terfi alabilmektedir (Kaygın, Naktiyok, 2012:23).

Yani, verimlilik ilkesi sadece işe girerken değil işe girdikten sonra da kapsamını devam ettirmektedir. Ayrıca verimlilik ilkesi başarıya karşı eşit ücret ödenmesi sistemini de bu ilke içinde bulundurarak verimli bir personel sisteminin kurulup yönetilmesine imkân tanımaktadır (Demirkaya, 2006:12-13).

### **1.5.1.3. Kariyer İlkesi**

Nuri Tortop kariyeri “bir insanın çalıştığı işte adım adım ve sürekli olarak ilerlemesi, deney ve yetenek kazanmasıdır.” şeklinde betimlemiştir (Özer, Yayman, Tortop, 2013:27). Kariyer, kişinin profesyonel iş yaşamı boyunca yapmakta olduğu mesleği ile ilgili deneyimleri, aldığı profesyonel iş eğitimleri, terfiler sonucunda kariyerinin başlangıcından en son ki haline dek kaydettiği başarıları ve kademelerin bütünü olarak tanımlanabilir. Bu ilke işe yönelik ve kişiye yönelik olarak iki kısma ayrılarak incelenecektir (C., A., G., 2001:201).

İşe yönelik kariyer sistemi kadro ya da açık sistem olarak kullanılmaktadır. Bu sistemde pozisyonun gereklilikleri ön planda tutulur ve personel seçimi de pozisyonun gerektirdiği bilgi, tecrübe, beceri düzeyine göre şekillenir. Ayrıca bu sistemde temel amaç pozisyona hizmet eden doğru personelin seçilmesi doğrultusunda personelin uzmanlaşmasıyla sonuçlanır (B., 1978:109).

Kişiyeye yönelik kariyer sisteminde iş alımı yaparken pozisyona ait uzmanlık şartı aranmamaktadır personelin zaman içerisinde uzmanlaşması beklenir. Personel uzmanlaştığı takdirde terfi olasılığı gündeme gelmektedir (Barutcuğil, 2004:14).

#### **1.5.1.4. Güvence İlkesi**

Bu ilke elemanın işe alındığı andan itibaren geçerliliği başlamaktadır ve elemanın organizasyon sahibi tarafından haklı bir gerekçe olmaksızın işten çıkarılmayacağına veya işi bırakmasına sebep olunmama durumlarını kapsamaktadır.

Organizasyon sahibinin sorumluluğu iş alımı yaptığı personeline stres ve endişe ortamından uzak güven içinde bir çalışman ortamı sunması gerekmektedir. Bu şekilde personelin işverenine sosyal ve ekonomik anlamda güvenmesi sağlanarak kariyer ilkesinin yerine getirilmesi sağlanabilmektedir (Benligirey, 2001:5).

İşverenine güven duymayan bir personelin o organizasyonda uzun süreler çalışarak bir kariyer inşa etmesi imkânsızdır. İş ve kıdem güvencesi ağır bir kusur işlenmedikçe baki olarak kalması gereken ilkelerden birisidir.

#### **1.5.1.5. Gizlilik İlkesi**

Bu ilke bir organizasyonun içerisinde yer alan personelin, insan kaynakları yönetiminin verimli bir şekilde işleyebilmesi için gereken konularda yazılı ve sözlü olma sureti ile bildirimlerin yapılması durumunu kapsamaktadır. Organizasyon içi hazırlanan duyurular, toplantılar organizasyona ait çıkan yayınlar bu ilkede yer almaktadır.

Gizlilik ilkesi organizasyona dair belli birimlerin ya da departmanları kapsayan bilgileri sınırlandırarak sunar örnek olarak; sicil dosyaları, kişisel bilgiler,

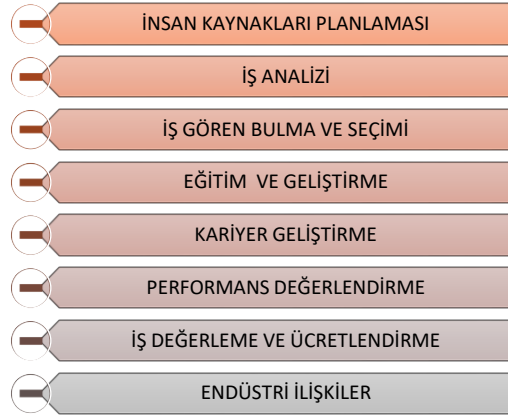


cezalar vb. gibi işletmeyi ilgilendiren fakat gizlilik içerisinde başkalarıyla paylaşmaması üzerine kurulu bir ilke olmaktadır.

### 1.5.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri

İnsan kaynakları yönetimi organizasyonla tüm personel arasındaki tüm ilişkileri arasındaki köprüdür ve bu köprü belli bir takım yönetime ait kararları içinde bulundurur. İnsan kaynağı yönetimi mekanizmasının verimli şekilde devamlılığını sürdürmesi için vizyon sahibi bir organizasyonda üstüne düşen işlevler aşağıda belirtilen maddeler altında toplanabilir (Budak, Ataol, Aldemir, 2001:267).

**Tablo 1.3: İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri**



#### 1.5.2.1. İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan kaynakları planlaması en uygun kalifikasyondaki ve sayıdaki personelin, organizasyonunun perspektifi doğrultusunda becerilerine uygun iş dağılımı yapılmasını, eğiterek, performans değerlendirmesi yaparak, değerlendirme sonucu ödüllendirerek organizasyon için verimli çalışma sonucuna ulaşma sürecidir. Planlama, insan kaynakları yönetiminde organizasyonun örgütsel hedeflerine erişebilmesi amacıyla ihtiyaç duyulan personel gücünün analizinin yapılması manasına gelmektedir. İnsan kaynakları planlamasıyla organizasyonun hedef ve stratejilerine hizmet eden şu an ve gelecekte oluşacak iş gücü ihtiyacını çok yönlü olarak değerlendirmektedir.

Personel planlaması, organizasyonun gerekliliklerini yerine getirmeye yönelik kurumsal faydanın önemli etmenlerinden birisidir. İnsan kaynakları planlaması personelin organizasyona getireceği faydadan, personel sayısı ve personel kalifikasyonuna kadar tahmin etme yetisi ile organizasyonun çıkarlarını gözetir (Bingöl, 1993:21). Ayrıca organizasyondaki departmanların fonksiyonlarını olması gerektiği gibi yapılmasının takibi de insan kaynakları planlamasının sorumlulukları altındadır.

İnsan kaynakları yönetimi bu planlamayla, zaman içerisinde farklılaşan koşullara organizasyonun ve personellerin ihtiyaç duydukları değişimin ne olduğunu tespit etmekle birlikte bu değişiklikleri karşılayacak cevapların bulunmasını, yeni stratejilerin adapte edilmesini de sağlar (Sabuncuoğlu, 2000a:286). Yani denilebilir ki insan kaynakları planlaması; değişen siyasi, finansal vb. durumlara karşı organizasyon örgütlenmesine ve içinde çalışan personellere bağlılık kazandırma sürecidir. İnsan kaynakları planlaması önemlidir çünkü sonu olmayan, değişikliklere ayak uydurabilmek için sürekli geliştirilmesi gereken dinamik bir süreçtir. İnsan kaynakları planlaması şu şekilde özetlenebilir:

- Tüm personel departmanları gözlemleyerek meydana gelebilecek daralmaları meydana gelmeden evvel tahmin etmek ve organizasyon gerekliliklerini karşılamak,
- Personel kabiliyetinden maksimum düzeyde performans sağlamak,
- Organizasyonun örgütsel stratejilerini geliştirmek,
- Organizasyonun ihtiyacı olan personel niteliklerini belirlemek,
- Tüm personel departmanlarında insan kaynakları yönetiminin gerekliliklerini verimli bir şekilde uygulamak.

İnsan kaynakları planlamasının verimli bir şekilde işleyebilmesi için güncel durumun doğru değerlendirilmesi, geçmişteki deneyimlerden faydalanarak günümüze ve geleceğe fayda sağlaması gerekmektedir.

Planlama yapılırken organizasyonun kısa dönem ve uzun dönem gelecek verimlilik ihtimallerini de değerlendirerek, organizasyona ait meydana gelebilecek yeni oluşumlar hesaba katılır. Buna ek olarak yeni oluşumlar için personel ihtiyacının nitelikleri saptanır ve buna göre personellerin ne zaman, nasıl, ne zaman istihdam edilecekleriyle birlikte işe alım gerçekleştirildikten sonra personellerin eğitimi

ve en sonunda organizasyona katacakları maksimum fayda analiz edilir. İnsan kaynakları planlaması içerisinde bu analiz üç temel aşamada yapılmaktadır; İnsan kaynağı arzı, personel iş gücü planlaması ve insan kaynakları bilgi sistemleri.

#### 1.5.2.1.1. İnsan Kaynağı Arzı

İnsan kaynağı arzı belli birtakım analizlerin sonucunda ortaya çıkmaktadır. Analiz aşamalarında kullanılan yöntemler şöyledir (Sabuncuoğlu, 2000b:36-37):

**a) İşgücü Genel Envanteri:** Spesifik bir zaman diliminde organizasyonda çalışan tüm personellerin özelliklerini yaş, eğitim düzeyi, cinsiyet vb. gibi özelliklerini yansıtan bir envanter çalışmasıdır (Sabuncuoğlu, 2000c:40).

**b) İşgücü Beceri Envanteri:** Bir organizasyonda çalışanların iş tecrübesini, eğitimini, mesleki beceri ve niteliklerini, mesleki amaçlarını, dil bilgi düzeylerini, maaşlarını vb. gibi detaylı bilgilerin istiflendiği envanterdir.

**c) Terfi Şemaları:** Organizasyonda personellerin bilgi, beceri ve tecrübeleriyle hangi aşamada terfi alacaklarını belirleyen şemalardır. Bu şemalarda şirketin vizyonu üst seviyede belirleyici rol oynar.

**Grafik 1.1: Temel Terfi Şeması**



**d) Personel Devir Oranı:** Organizasyonda, spesifik bir zaman diliminde çalışanların belirtilen period içinde işten ayrılanların yüzdesini ifade eder. Su şekilde formüle edilmiştir:

$$\text{PDO} = \frac{\text{İşten çıkanlar}}{\text{Ortalama Personel Sayısı}} \times 100$$

$$\text{OİS} = \frac{\text{Dönem Başı Personel Sayısı} + \text{Dönem Sonu Personel Sayısı}}{2}$$

Çalışan değişim oranının fazla olması olumsuz bir durumdur bazı istisnalar haricinde bu istisnalar; tarım, inşaat veya yaz turizmi vb gibi mevsimlik eleman çalıştırılan sektörlerde bu oranın yüksek çıkması normal kabul edilir.

**e) Devamsızlık Oranı:** Spesifik bir zaman diliminde personelin çalışması gerekirken işe belirli bir süre içerisinde çalışması gereken işe gelmemesi ile ortaya çıkan devamsızlığını planlanan çalışma saatlerine bölünmesi ile bulunan orandır.

$$\text{DO} = \frac{\text{Kaybedilen Toplam İşgücü Saati}}{\text{Planlanan Toplam İşgücü Saati}} \times 100 (\% \text{ saat})$$

$$\text{DO} = \frac{\text{Kaybedilen Gün Sayısı}}{\text{Çalışılan Gün} + \text{Kaybedilen Gün Sayısı}^1} \times 100$$

#### 1.5.2.1.2. Personel İş Gücü Planlaması

Personel iş gücü planlaması; insan gücü ve iş gücü planlaması olarak iki temel başlık altında incelenebilir. Genel olarak süresi kısa olan işler için iş gücü

<sup>1</sup> Formül: Zeyyat Sabuncuoğlu, “*İnsan Kaynakları Yönetimi*”, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa,1.bs, 2000

planlaması kullanılır. Belirtilen miktarda insanın belirtilen spesifik bir zaman diliminde işyerinde var olmasını kapsayan eylemlerin tümüdür.

Daha geniş kapsamlı bir tanım olarak insan gücü organizasyon yönetiminin de işe dair performansının ve iş gücünün konu edildiği bir planlama biçimidir (Kavuncubaşı, Akgün, Can, 1995:56-57).

**Tablo 1.4: Personel gücü planlaması altta belirtilen dört temel kıstastan oluşmaktadır**



### 1.5.2.2. İş Analizi

İş analizi, personel sayısını hesaplama ile pozisyon ve eleman arasındaki ilişkinin eşleştirilmesinde önemli bir araç olarak kullanılır. Ayrıca iş analizi bu ilişkiyi pozisyon ve çalışan özelliklerini yazıya dökülmesini sağlar.

İş analizi, ne olduğu fark etmeksizin bir pozisyonda istihdam edilebilmesi için bir bireyin sahip olması gereken belli başlı; eğitim, deneyim, kabiliyet, uyumluluk vb. gibi özelliklerin irdelenmesi ve pozisyonun tüm bakış açılarıyla değerlendirilerek yazıya aktarılması manasına gelir (Akyüz, 2001:125).

İş analizi yapılırken iki temel unsur gözetilir bunlar işin tanımı ve işin gerektirdikleri şeklindedir. İşin tanımı işe dair geniş ve detay veren bilgileri ortaya koyarken; işin gerektirdikleri ise pozisyonu dolduracak eleman arzına dair özellikler bütününe konu etmektedir.

R.Geylan iş analizini şu şekilde betimlemiştir: “İş analizi, belirli bir işin en küçük parçalarıyla ayrıntılı olarak tanımlanıp incelenmesi sürecidir. İşletmenin bünyesinde yer alan ve birbirinden farklı tüm işlerle ilgili bilgilerin toplanması, değerlendirilmesi ve örgütlendirilmesidir.” (Geylan, 1996:20)

İş analizi insan kaynakları yönetim uzmanları tarafından ya da iş analizi alanında uzmanlaşmış iş analistleri tarafından gerçekleştirilir. Bir organizasyonda iş analizini yapmakla sorumlu olan uzmanın objektif olması gerekmektedir.

Objektifliğini koruyarak analizini yapmakta olduğu konuya dair bilgileri gözlem, mülakat ve anket yoluyla elde edebilir (Fındıkçı, 2001:63). İş analizinde hem analizi yapılan işten sorumlu personel hem de işin kendisi analiz edilir. İş analizi yapılırken analiz süreci içerisinde işin gereklilikleri ve işin nasıl yapıldığı hangi araçların kullanıldığı, işin tehlike unsuru içerip içermediği vb bilgiler yer almaktadır. Bir organizasyonda tüm departmanlar ve pozisyonlar için analiz yapılabilmektedir. İncelenen işe ait pozisyon aynı olsa bile iş gören arzındaki farklılıklar farklı iş analizlerinin elde edilmesini sağlar o yüzden iş analizinden edinilmek istenilen sonuç önemlidir.

İş analizinden elde edilen bilgiler organizasyon içinde şu alanlarda kullanılabilir (Geylan, 1999:32):

**a) İşletmeye Ait Şablon Oluşturulması:**

İşletmeye ait bilgilerin analiz edilmesi işletmenin örgütlenme temelini oluştururken anahtar rol oynamaktadır.

**b) Personel İstihdamı ve İşgücü Planlaması:**

Organizasyon içi yeni açılan ya da boşalan pozisyonların yeni istihdam yapılarak doldurulması amacıyla bilinmesi gereken pozisyona ve işgücüne ait özellikleri saptar.

**c) Personel Eğitimi:**

İş analizi, organizasyon içi personel gelişim ve eğitim programları düzenlenirken gerekli olan eğitim türünü ve seviyesini saptar.

**d) Performans Değerlendirmesi ve Ücret Yönetimi:**

İş analizi, personellerin işlerinde hangi seviyede yerine getirdiklerini saptamada ve başarılarını ölçmede de kullanılır. Ortaya çıkan analiz sonucunda personele iş başarısı karşılığında adil bir ücretlendirme yapılmasını sağlar. Üstte başlıca iş analizinden fayda elde edilen konulardan bahsedilmiştir. İş analizinin

kullanıldığı alanlar bunlarla sınırlanmamakla birlikte organizasyonun işleyişine başka alanlarda da katkısı bulunan önemli bir çalışmadır.

### 1.5.2.3. İş gören Bulma ve Seçimi

İş gören bulma ve iş gören arzı arasından organizasyonda istihdam edilmek üzere açık bulunan pozisyonun ihtiyaç ve özelliklerine göre en uygun elemanın bulup ve seçilmesini kapsayan işlemlerin bütünüdür (Kağnıcıoğlu, 2001:6).

Bir organizasyonun en önemli unsuru iş gücü olduğu bilindiğine göre istihdam edilen personelin kalifiye ve pozisyon için yeterli olması gerekmektedir. İş gören bulma ve seçimi üç aşamadan oluşmaktadır: aday toplama, işgören seçimi ve iş görenin istihdam edilmesi (Çavdar, Çavdar, 2010a:81).

#### 1.5.2.3.1. Aday Toplama

Doldurulmak istenilen pozisyona yeterliliği ile eşleşen iş gücü arzına erişmek için sarf edilen eylemlere aday toplama denilmektedir. Aday toplama sürecinde organizasyon içindeki olası kaynaklar ile organizasyon dışı kaynaklar göz önüne alınarak değerlendirme yapılmaktadır (Acer, Sadullah, Atasoy, vs., 2010:25).

##### a) Organizasyon İçindeki Kaynaklar:

İşe alım sürecinde organizasyon içindeki kaynaklardan yararlanmak zaman tasarrufu yaptırmasının yanı sıra organizasyonun genel yapısına ve işleyiş kültürüne aşina arz gücünü daha tercih edilir kılmaktadır. Organizasyon içi kaynaklar duyuru yoluyla başka pozisyonlarda çalışan personele duyurulabilir veya terfi, transfer vb. yollarla da boş pozisyona organizasyon içi bir alım gerçekleştirilebilir.

**Tablo 1.5: Aday Toplamada Organizasyon İç Kaynaklardan İşe Alım Metotları**

Transfer
✓ Örgütte boşalan bir göreve aynı düzeyde bir işgörenin atanması transfer olarak adlandırılmaktadır.
Terfi

- ✓ İşgörenin hiyerarşik basamaklarda yükselmesi ve bulunduğu görevden daha önemli bir göreve getirilmesi durumunu ifade etmektedir.

#### İş Rotasyonu

- ✓ İşgörenin önceden belirlenmiş bir programa ve programda öngörülen sürelerle göre sistematik olarak mevcut işiyle ilgili başka faaliyet ve görevlere geçirilmesidir.

#### İş Genişletme ve İş Zenginleştirme

- ✓ Bir dizi görevin yeni, kapsamlı ve daha ilginç bir iş haline getirilmesi için birleştirilmesi ve çalışana birden fazla işin sorumluluğunun verilmesi.

#### İşletme İçi Duyurular

- ✓ İşletme içinde boş olan kadrolar için adaylar olanların başvurmasını teminen çeşitli araçlarla işletme içinde boş kadroların duyurulması.

### b) Organizasyon Dışındaki Kaynaklar:

Bu kaynaklar iş gücü arzına toplu halde ulaşmaya yarayan organizasyon dışı belli kuruluşlardır.

**Tablo 1.6: Örgüt Dışı Kaynaklar**

İş Kurumu	
Özel İstihdam Büroları	
Meslek Odaları	
İnternet	

#### 1.5.2.3.2. İşgören Adayları Arasından Seçim Yapma

İşgören alımı arzın organizasyonda açık olan pozisyona başvurmasıyla başlayıp arz içerisinde en nitelikli adayın seçilerek pozisyonun doldurulmasıyla son bulmaktadır. Açık olan pozisyon için en nitelikli adayı belirleyebilmek için bir takım aşamalardan geçilmektedir. Bu aşamalar şu şekildedir (Çavdar, Çavdar, 2010b:80);



### **a) Başvuru Kabulü- Ön Görüşme**

İş gören adayları açılan pozisyona belirtilen başvurma şekillerinde başvurduktan sonra adaylar incelemeye alınırlar ve pozisyona uygunlukları araştırılır. Pozisyona deneyim, eğitim vb. gibi nitelikleri uymayan adaylar elenir, uyanlar ön görüşmeye yüz yüze görüşmeye ya da telekonferans görüşmesine davet edilir. İşletmenin sistemine göre başvuru bir sonraki aşamaya geçebilir veya ön görüşmede karara varılıp personel istihdam edilir.

### **b) İşe Alım Testleri**

Bu testler adayları pozisyona uygunluklarına göre filtrelemede kullanılır. Testler, adayların pozisyonun gerektirdiği kişisel özellikleri saptamada kullanılır. Bu testler bilgi ölçüm testleri ve psikoteknik testler olarak ikiye ayrılmaktadır. Bilgi ölçüm testleri adayın yabancı dil, deneyim, eğitim, bilgisayar kullanma bilgisi vb gibi belirli alanlarda yeterliliğini tespit etmeye yarayan araçlardır.

Psikoteknik testler ise adayların kişisel yönlerini ortaya çıkarmalarını sağlayan sorular vasıtasıyla davranış, performans, kabiliyet, yaratıcılık vb. psikolojik dayanıklılık ve zafiyetlerini saptanmasını sağlar.

### **c) İşe Alım Görüşmeleri**

Personel alımı açısından işe alım görüşmelerinin çok önemli bir yeri vardır çünkü kişinin adaylıktan organizasyonun bir parçası olması bu görüşme sonucunda belli olmaktadır.

Bir başka açıdan adayın kendini kâğıt üstündeki öz geçmişi ve niyet mektubu dışında kendini birebir ifade edebilmesi için önem taşımaktadır. Bir bireye dair tüm bilgilerin yazılı kaynaklardan edinilmesi yetersiz olacağı için adayın kendini ifade biçiminden, tutumuna vb. gibi birçok bilgi yüz yüze görüşme sonucunda edinilebilmektedir.

**Tablo 1.7: Mülakat Soru Basamakları**

Genel
Kişisel Bilgiler İle İlgili Sorular
Eğitim İle İlgili Sorular
Mesleki Deneyim/Bilgi İle İlgili Sorular

Kişilik Özellikleri İle İlgili Sorular
Yetkinliklerle İlgili Sorular
Motivasyon İle İlgili Sorular
Beklenti/Koşullarla İlgili Sorular

#### **d) Adayın Referans Araştırması**

Ön görüşme, mülakat, işe alım testleri gibi aşama geçildikten sonra elek üstünde kalan adayların eski iş deneyimlerinden aldıkları referanslar araştırılır. Referans araştırması adayların geçmiş iş deneyimlerinden, performans ve kişilik değerlendirmeleri eski işvereninden yahut adayın öz geçmişinde belirttiği referanslar listesinden alınır.

Bu geçmiş bilgiler adayın gelecekte dolduracağı pozisyon hakkında organizasyonun insan kaynakları departmanına fikir vermektedir. Amaç personel adayı hakkında objektif bilgiye erişebilmektir. Referans araştırması yoluyla objektif bilgiye erişilebileceği gibi bazen de eski işveren ya da adayın yöneticisi adaya kızdığı için kötü referans da olabileceği ve gerçekleri yansıtmayacağı da göz önünde bulundurulmalıdır.

#### **e) Adayın İşe Alım Kararı**

Personel alım sürecinin esası organizasyonun gereksinimlerine ve pozisyonun özelliklerine uygun adayları saptayarak açık pozisyonu doldurmaktır. Uygun adayın seçim süreci karara varma temeline dayandığı için olası adaylar arasından bir tanesine karar verip o adayı tercih etmektir.

Personel alım sürecinde karar vermeye dek sarf edilen tüm çabalar bu son basamak olan işe alım kararı içindir. Son aşamaya kadar adaylar hakkında oldukça bilgi edinilmiştir. Verilecek işe alım kararının doğruluğunu kesinleştirmek için adayın altında çalışacağı yöneticinin de fikri alınır eğer genel bir anlaşmaya varılırsa elemanın işe alımı gerçekleşmiş olur.

#### **f) Sağlık Kontrolü**

İşe alımı sağlanan adayların sağlık kontrolünden geçmiş olması daha sonra meydana gelebilecek sağlık ve emniyet problemlerinin saptanması; iş yerinin güvenliğini sağlama planlama amacıyla önem taşımaktadır. İşe alım kontenjanlarında

engelli personelin engellilik derecesinin belirlenmesinde sağlık raporu alınması gerekmektedir.

#### **g) İŖe BaŖlatma**

İŖe alımı gerekleŖen adayın iŖe baŖlaması diğer önemli basamaklar arasındadır. Bu basamakta iŖ görenin istenilen iŖe alım evraklarını insan kaynakları yönetiminden sorumlu kişilere teslim etmesiyle iŖe alımının gerekleŖtiđi departmana dönerek belirttiği tarihte alıŖmaya baŖlamasıyla baŖlayan süredir.

#### **1.5.2.4. Eğitim ve GeliŖtirme**

İŖ gören eğitimi ve geliŖtirme, organizasyon personelinin ihtiyaç duydukları donanımı, kendilerini geliŖtirerek hem kendi kariyerlerine hem de organizasyona faydalı olacak Ŗekilde performanslarını arttıracak biçimde alıŖmalarını sağlayacak eğitim ve iŖgöreni geliŖtirme faaliyetlerinin bütünüdür. Bu basamak Ŗu Ŗekilde ilerlemektedir;

##### **1.5.2.4.1. Personeli İŖe AlıŖtırma**

Personeli iŖe alıŖtırma son zamanlarda kurumlar arasında “oryantasyon” (Ataklı, 1992:7) olarak geçen, yeni elemanın organizasyonun ve alındığı iŖ kolunun bir parçası yapmayı hedefler. O yüzden yeni personelin bu hedef doğrultusunda iŖe alıŖtırma programına alınması beklenmektedir. Bu programda izlenecek basamaklar Ŗu Ŗekilde özetlenebilir;

- a) Kuruma dair genel bilgilendirme
- b) İŖ görenin hakları hakkında bilgilendirme
- c) İŖ görenin alıŖacađı pozisyonla ilgili bilgilendirme
- d) Kurumun diğer personel ve yöneticileriyle tanıştırma

#### 1.5.2.4.2. Personel Eğitimi

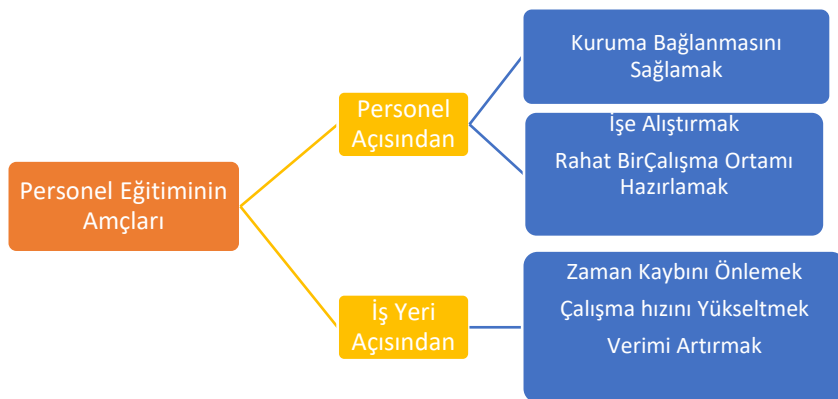
Personelin eğitilmesi organizasyon için önemlidir çünkü organizasyon personeli eğitirken harcamayacağı harcamaların personelin işini daha donanımlı hale gelerek daha fazla performansla yapmasını amaçlar. Personelin eğitilmesi organizasyonun yanı sıra personelin kendisine ve kariyerine katkıları da şüphesizdir. Bu katkılar şu şekilde özetlenebilir;

- Organizasyonun iş çözümü kapasitesini artırır.
- İşgören performansı artar.
- Kalite artar.
- Harcamalar düşer.
- İşgören motivasyonu artar.
- İş tatmini sağlar.

İş gücü bir organizasyonda en kıymetli sermaye olduğu düşünülürse o sermayeyi en verimli şekilde kullanmak gerekmektedir. Günümüzde bir çok organizasyon en kalifiye elamanı bünyesine almak ve eğiterek personeline yatırım yaparak personelinden daha fazla faydalanmayı amaç edinmektedir.

Bireylerin eğitimlerinin yaratacağı maliyet ve alacakları donanımla organizasyona getirecekleri karlılık seviyelerinde kar maliyet analizi yapıldığında genel anlamda artan kalite ile birlikte düşen maliyetler dikkat çekmektedir. Bu yüzden personel eğitimi birçok organizasyon için önem taşımaktadır.

**Grafik 1.2: Personel Eğitiminin Personel ve Kurum Açısından Amaçları**



### 1.5.2.5. Kariyer Geliştirme

Kariyer geliştirme personelin profesyonel çalışma hayatındaki aşamaları belirleme misyonudur. Bu aşamadaki amaç organizasyon ile personelin ortak paydada bir araya gelerek personelin kariyer planlarıyla organizasyonun planlarını paralel hale getirmektir.

Kariyer aşamalarının saptanmasıyla personelin kariyer planları doğrultusunda hizmet eden kariyer geliştirme eğitimleri ve programları düzenlenir ya da personelin dışarıdan katılması sağlanarak personelin bireysel gelişimine yani bilgi ve beceri birikimine katkıda bulunulur. Personel gelişirken organizasyonun hedeflerine uygun şekilde hizmet etmeye devam eder.

### 1.5.2.6. Performans Değerleme

Performans değerlendirme işgörenin çalışmakta olduğu kurumda işindeki başarısının analiz edilmesini amaçlar. Bu değerlemenin bir başka amacı da işinde başarılı olan ve başarılı olmayan personelin saptanmasını sağlayarak başarılı işgöreni ödüllendirerek başarılı olmayanları da teşvik etmektir. Performans değerlendirme şu şekilde gerçekleşmektedir;

- Değerleme kriterleri saptanır,
- Değerlemenin yapılacağı zaman dilimlerine karar verilir,
- Değerlemenin kimler tarafından gerçekleştirileceği saptanır,
- Değerleme yönetimine karar verilmesi

Performans değerlendirme yöntemleri şu şekildedir (Smilansky, 2002a:132);

- Bireysel Performans Değerleme Yöntemi
- Ortak Performans Değerleme Yöntemi
- Personeller Arası Karşılaştırmalı Değerleme Yöntemi

### 1.5.2.7. İş Değerleme ve Ücretlendirme

İş değerlendirme bir işletme içinde var olan tüm iş tanımlarının objektif ölçümlere dayandırarak değerlerini belirleme işlemidir.

Belirlenen değerler iş yeri için bir öncelik sırasına koyularak kademelendirilmektedir (Sevimli, 2001:50). İş değerlendirme bu sayede kademelendirme analizlerini tamamladıktan sonra ücret sistemini oluşturmasında da önemli bir etkisi vardır. İş değerleme pozisyonların ücretlerini belirlerken personelin çalışma performansı ile kıdem vb gibi belirleyici unsurlar da göz önünde tutulması gerekmektedir.

İş değerlemede kullanılan belli bir takım yöntemler bulunmaktadır bu yöntemler şu şekilde özetlenmiştir (Yüksel, t.y.:50);

- Puantaj Yöntemi
- Faktör Karşılaştırma Yöntemi
- Sıralama Yönetimi
- Derecelendirme Yönetimi

İş değerleme yapılırken takip edilecek metod kurumun özelliklerine paralel olmalıdır. İş değerleme methodlarına yukarıda değinilmiştir. Bu methodlar organizasyonun kıdem uygulamasını hızlıca değerlendirip işleme koymasını sağlamaktadır. İşletmelerce en sıkça tercih edilen değerleme methodu puantaj yöntemidir.

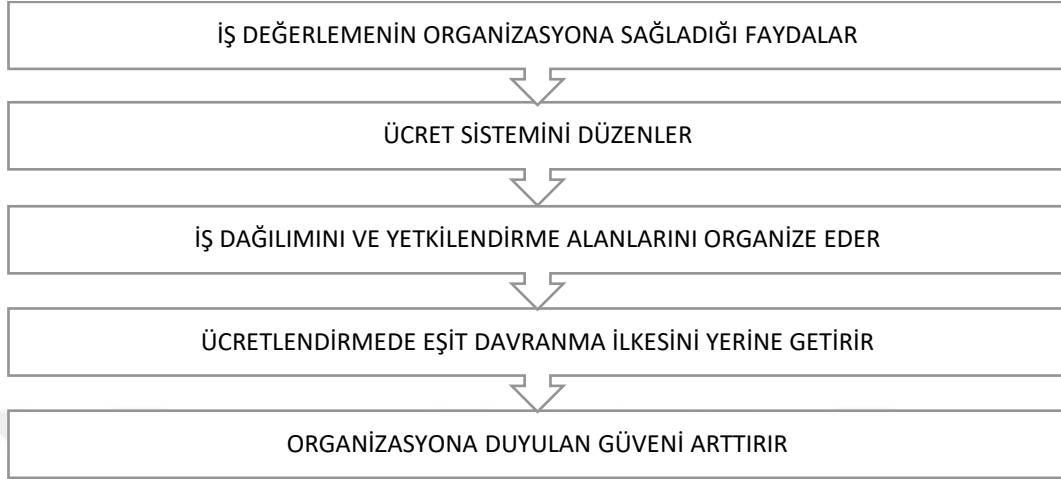
Bu yöntem kullanılırken personelin mesai içi ve fazla mesai çalışma saatleri esas alınarak sayısal bir sistematik doğrultusunda değerlendirmede bulunulur.

Bunlara ek olarak iş değerleme yapılırken dikkat edilmesi gereken bazı durumlar mevcuttur. Bu durumları şu şekilde kısaca özetlenebilir; iş değerlemesi sonucunda personele ödenecek maaş belirleneceği için işe dair belirlenen değerden daha az ya da daha çok çıkabilmektedir. İşin değeri belirlenen değerden daha fazla ise personelin maaşı arttırılarak sorunun zmne ulaşılması gerekmektedir. Fakat işin gerçek değerinin işe biçilen değerden az olması durumunda personelin ücretinden bir azaltma yapılması personelin organizasyona güven kaybı yaşatacağı için herhangi bir azaltma yapılmaması doğru bir karar olacaktır (Smilansky 2002b:140). Bu durum genel zam döneminde maaş artış oranı ile dengelenmektedir.

Ayrıca iş değerlemesi yaparken nesnel ölüm metotlarına bağlı kalınarak, değerlemenin organizasyon dışı bağımsız ve alanında uzman kişiler tarafından yapılması ve değerlenme sonuçlandıktan sonra bir st kontrol kurulu tarafından kontrole tutulması önerilmektedir. Nesnelliğin bir başka kontrol sistemi olarak da

kullanılan yöntemden farklı olarak bir başka yöntemle bir nevi değerlemenin sağlanması yapılabilmektedir.

**Grafik 1.3: İş Değerlemenin Kurumlara Sağladığı Faydalar**



Ücretlendirmeye değinmek gerekirse üstte iş değerlemenin ücret yönetimine etkisinden bahsedilmiştir. Personelin bilgi, deneyim ve yeteneklerine göre organizasyon adına çalışmalarının karşılığını ücret karşılığında almalarına ücretlendirme denir.

Ücretlendirme şüphesiz ki hem organizasyon hem de personeller açısından önemli bir husustur ve hatta işe karşı emeğinin karşılığını almak anlayışı en önemli motivasyon araçları arasında yer alır. Uzmanlaşmış bir yönetim kadrosuna sahip olan işletmelerde ücretlendirme ciddi olarak dikkate alınır ve belli analizler sonunda eşit iş-ücret değerlendirmesi sonucunda bir karara varılır (Büyükel, Kutal, 1996a:55).

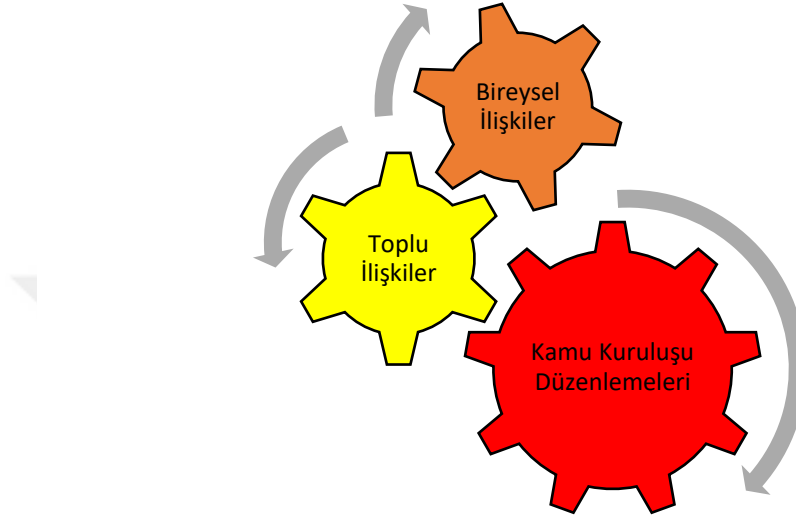
#### **1.5.2.8. Endüstri İlişkiler**

Endüstri ilişkiler personel ve işyeri sahibi arasında mevzu edilen görüş ve istekler gibi her türlü iletişimi kapsayan konular bütünüdür. Endüstriyel ilişkiler gelişen sanayi ile işveren ve işçi arasındaki iletişimin oluşması sonucu iki tarafın arasındaki en temel bağ olan ücretin üzerine kurulu bir sistemattir.

Endüstri ilişkiler işçi-işveren ikilisinin ve üretimin var olduğu her alanda varlığını sürdürmektedir. Endüstri ilişkileri pazarlığı da beraberinde getirir bu vesileyle işçi işveren arasındaki ücret pazarlığını yapan personel örgütleri devreye

girmektedir. Örgütlenmekten kasıt sendikalarlardır. Sosyal iş yaşamı ve endüstriyel hayatın devamı için iş görenlerin var olma gerekliliği esas olduğuna göre iş gören ve işverenler arasında bir kurallar bütünü olması gerekmektedir bu kurallar endüstri ilişkilerinin alanına girmektedir.

**Grafik 1.4: Genel Anlamda Endüstri İlişkileri**



Endüstriyel ilişkiler profesyonel iş yaşamını ve koşullarını organize eden kurallar bütünü temsil eden bir sistemdir. Bu sistemde çalışma koşullarından, sektörel sıkıntılara vb. ülke çapında endüstriyel problemleri konu almaktadır (Büyükkulus, Kutal, 1996b:56).

Endüstri ilişkileri genellikle sendikacılık ve işçi hareketleriyle veya işyeri sahiplerinin örgütlenmeleriyle anılmaktadır. Endüstriyel ilişkiler içerisinde varılan kararda ve yönetimde söz sahibi olma gibi fikirler yer aldığı için demokrasiyi çağrıştırdığı düşünülmektedir (Koray, t.y.:2).

**Tablo 1.8: İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri Arasındaki Farklar**

BOYUT	ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ	İNSAN KAYNAKLARI YÖNTEMİ
<b>İnanışlar ve Tahminler</b>		
Sözleşme	Yazılı Sözleşmeler	Sözleşmenin Ötesine Geçme Amacı
Kurallar	Kuralların Karşılıklı Olarak Açıkça Belirlenmesine Önem Verilmesi	Kuralların Dışına Çıkılabilir Görüşü



Yönetimin Davranışları	Prosedürler/Yoğun Kontrol	İşin İhtiyaçları/Esneklik
Davranış Kaynağı	Normlar ve Gelenekler	Değerler ve Misyon
İşgücüne Karşı Yönetimin Görevleri	Gözlemeleme	İlgilenme
İlişkilerin Yapısı	Çoğulcu	Tekilci
Çatışma	Kurumsallaşmış	Önemi Azalmış
Standardizasyon	Yüksek/Eşitlik Önemli	Düşük/Eşitlik İlgi Görmüyor
<b>Stratejik Durum</b>		
Anahtar İlişkiler	İşçi-Yönetim	İşletme-Müşteri
İnisiyatif	Parçalı	Bütünsel
İşletme Planı	Marjinal	Merkezi
Karar Hızı	Yavaş	Hızlı
<b>Yönetim</b>		
Yönetimin Rolü	İşlemci	Değişimci
Kilit Yöneticiler	Personel/Endüstri İlişkileri Uzmanları	Genel/İşletme/Hat Yöneticileri
Ödüllendirilen Yönetici Yetenekleri	Pazarlık	Yardımcı Olmak/Kolaylaştırmak
<b>Anahtar Süreçler</b>		
Seçme	Ayrı Marjinal Görev	Bütünleştirilmiş, Temel Görev
Ödeme	İş Değerleme: Katlı, Belirlenmiş Kademeler	Performans İlişkisi
Çalışma Koşulları	Pazarlıkla Belirleniyor	Uyumlaştırılıyor
İşçi-Yönetim	Toplu Pazarlık Sözleşmeleri	Bireysel Sözleşmeye Yönelme
İletişim	Akışı Sınırlı/İndirekt	Yüksek Akıcılık/Direkt
İş Dizaynı	İşin Bölünmesi	Takım Çalışması
Çatışmaların Çözümü	Geçici Anlaşmaların Sağlanması	Kültürü ve Genel Tutumu Oluşturmak

**Kaynakça:** Kağmıçoğlu, D, “*İnsan Kaynakları Yönetimi ve Değişen Endüstri İlişkileri*” Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 1, No. 1,2001, s.6

İnsan kaynakları endüstri ilişkilerinin personel temsili açısından temsil etmektedir. İnsan kaynaklarını personel yönetiminden ayıran nokta olan işletme ve personelin aynı oranda yanında olması olduğu bilindiğine göre personelin gerekliliklerini üst otoritelere duyurma sesi olması beklenmektedir.

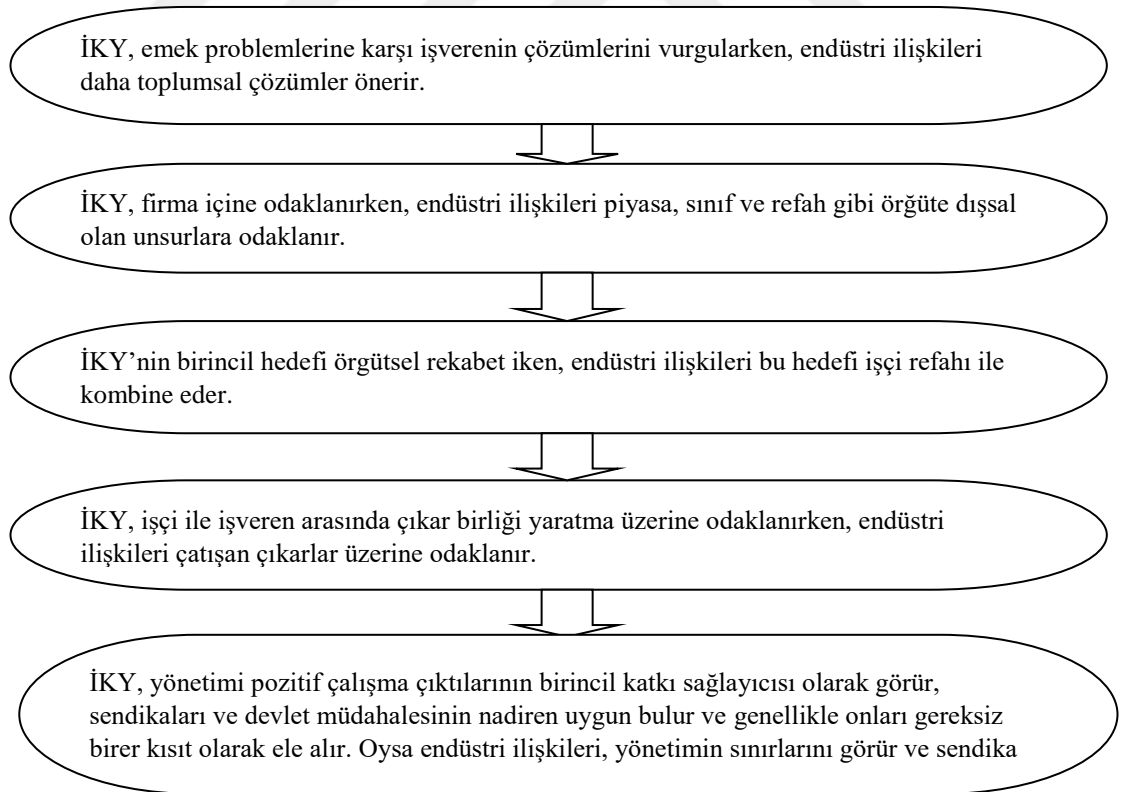
İnsan kaynakları yönetiminin gözetip seslerini duyurduğu personellerden alacağı performans şüphesiz ki organizasyonun amaçlarına daha verimli bir şekilde hizmet edecektir. Sonuç olarak söylenebilir ki insan kaynaklarının endüstri

ilişkilerinde istendiği koşulda etkisinin olacağı kaçınılmazdır. İnsan kaynakları bireyi tekil olarak değerlendirmesine rağmen endüstriyel ilişkilerin çoğul bakış açısıyla kesişmesinin beklenen bir durum olduğu gözler önündedir (Özmutaf, t.y.:76).

Endüstriyel ilişkiler emek karşılığı parasal ödeme alınan her alanda ortaya çıkan ilişkilerdir. Endüstriyel ilişkilerin amacı bu ilişkiyi kurumsallaştırarak karşılıklı şartları daha iyi bir seviyeye getirmektir. Sanayi Devrimi ile başlayan işçi ve işveren ilişkisinin olduğu her alanda örgütlenmeler olduğuna göre işçi örgütlenmelerini işçilerin kendisi yerine devlet boyutunda temsil eden kuruluşlara “sendika” adı verilmiştir (Acar, 1999:25-26).

İnsan kaynakları yönetimi ile endüstri ilişkilerinin bazı noktalarda paralel bir bakış açısı sergileyebileceği gibi birbirine paralellik göstermesinin yaklaşım farklarından dolayı tam anlamıyla mümkün olmadığını alttaki özet niteliğindeki kıyaslama tablosundan anlaşılabilir (Kağnıcıoğlu, 2001:11).

**Tablo 1.9: İKY ve Endüstri İlişkileri Genel Yaklaşımları**



## İKİNCİ BÖLÜM

### KÜÇÜK İŞLETMELERİN YÖNETİMİ

#### 2.1. KÜÇÜK İŞLETMELERİN ÖZELLİKLERİ

Bütün dünya ekonomisinde olduğu gibi ülkemizin ekonomik canlılığında da oldukça büyük payı olan küçük işletmelerin tanımlaması ülkelere göre farklılık gösterebilmektedir. Çünkü ülkelerin ve ekonomik yapıların büyüklüğüne göre bir işletmenin de büyüklük algısı farklı olacaktır. “Örneğin gelişmiş bir ülke olan ABD’de çalışan sayısı 100 kişinin altında olan işletmeler bu kategoride sayılırken Türkiye’de istihdam edilen çalışan sayısının 50’den az ve yıllık cirosunun da 8 milyon TL’nin altında olduğu işletmeler “küçük işletmeler” sınıfında sayılmaktadır. Bu işletmelerin özelliklerini belirlemekte kullanılan ölçütler niteliksel ve niceliksel olarak alt başlıklara ayrılır.”<sup>2</sup>

**Tablo2.1:Küçük İşletmelerin Genel Özellikleri**

KRİTER	KÜÇÜK İŞLETMELERİN TİPİK ÖZELLİKLERİ
Üretim Modu	Emeğin sınıflandırılması azdır, usta tipi üretim vardır.
Piyasadaki Yeri	Önemli alt piyasalarda baskın bir piyasa gücü yoktur.
İdari Yapısı	Profesyonel bir yönetimi yoktur. Üretim ve İdare fonksiyonları ayrılmamıştır.
Çalışanları	Ailesel paylar fazladır ve eğitim gereksinimleri azdır.
Ürün Türü	Düşük teknolojik yoğunluk, küçük boyutlu üretim.
Örgütsel Yapısı	İşçiler, müşteriler ve satıcılarla kişisel ilişkiler.
Kanuni Yapısı	Genellikle resmi bir kaydı yoktur.
Çıktı Piyasaları	Genellikle bölge ile sınırlıdır.
Girdi Piyasaları	Bölgede bulunan kaynakların kullanılması

**Kaynakça:** Türkoğlu, Musa, ”*Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Bölgesel Kalınmaya Etkileri ve Bölgesel Kalkınmadan KOBİ Temelli Stratejiler*” Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Üniversitesi,2002,Cilt:7,Sayı:1,S.277-300

<sup>2</sup> <http://www.tobb.org.tr/KobiArastirma/Sayfalar/KOBITanimi.php>, Şubat 2016

### 2.1.1. Küçük İşletmeleri Tanımlamada Kullanılan Ölçütler

Bir işletmenin büyüklüğünü tanımlamadan önce kontrol edilmesi gereken hususlar yani işletmenin büyüklüğünü belirlemede kullanılan ölçütler vardır. Bu ölçütler niteliksel ve niceliksel ölçütler olarak ikiye ayrılır.

Niteliksel ölçütleri; “işletmenin yönetiminde uzmanlaşmışlık, içinde bulunulan pazarın büyüklüğü ve bu işletmenin söz konusu pazardaki konumu, gerekli kaynakları sağlayabilme kapasitesi, satış ve satın almalarındaki pazarlık güçleri olarak sıralayabiliriz.” (Türkoğlu, 2002b:277-300)

Niceliksel ölçütler ise sınıflandırılmasından da anlaşılacağı gibi daha ölçülebilir özelliklerdir. Üretim miktarı, kullanılan hammadde, yıllık ciro, işletmenin sermaye miktarı, işletmenin varlıklarının tutarı, yaratılan katma değer, kullanılan enerji miktarını bu özellikler arasında gösterebiliriz.

“Bu nicel ölçütler; işletmede istihdam edilen personel sayısı, işgücünün toplam iş zamanı fonu, üretim toplamı veya işgücü maliyeti toplamı, sabit varlıkların değeri, makine sayısı, makine park değeri, makinelerin iş zamanı fonu toplamı, yıllık amortisman tutarı, kullanılan alan, kullanılan hacim, kullanılan malzeme miktarı, enerji maliyeti, toplam çevirici güç, toplam sermaye, öz sermaye, çalışma sermayesi, sabit sermayesi, iş istasyonu sayısı, sipariş tutarı, işletme kapasitesi, kapasite kullanım derecesi, vardiya sayısı, üretim derinliği, satış tutarı, kar hacmi, katma değer, ödenen vergi tutarı, net servet, piyasa payı, ihracat/ satış tutarı olarak karşımıza çıkmaktadır.” (Karakoç, t.y.:6)

### 2.1.2. Küçük İşletme Tanımları

Ekonomik düzenlemeler ve yapılara göre işletmelerin büyüklüklerinin sınıflandırılması değişkenlik gösterebilmektedir. Gelişmekte olan bir ülkedeki küçük işletme tanımı ile gelişmiş bir ülkedeki tanım aynı olmayacaktır.

Dolayısıyla küçük işletmeler için bütün dünyada kabul görecektir kesin bir açıklama yoktur. Örneğin Avrupa Birliği'nin oluşturduğu tanımlamaya göre, istihdam edilen kişi sayısının 50'nin altında olduğu ve yıllık cirosu 10 Milyon Euro'yu aşmayan işletmeler küçük işletmedir.

**Tablo 2.2: Avrupa Birliği'nde Kk İşletme Tanımı**

Kriter	Mikro lekli KOBİ	Kk lekli KOBİ	Orta lekli KOBİ
alışan Personel Sayısı	< 10	< 50	< 250
Yıllık Net Satış Hâsılatı	≤ 2 Milyon Avro	≤ 10 Milyon Avro	≤ 50 Milyon Avro
Yıllık Mali	≤ 2 Milyon Avro	≤ 5 Milyon Avro	≤ 43 Milyon Avro

**Kaynakça:** <http://www.kobi.org.tr/index.php/tanimi/abde>, Ocak, 2016

Ülkemizde ise 4 Kasım 2012 tarihinde Resmi Gazete'de yayınlanarak yrrlge giren, "Kk ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik" ile Kk ve Orta lekli İşletme (KOBİ)'lerin tanımı güncellenmiştir. Buna göre: "50 kişiden az çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 8 milyon Türk Lirası'nı aşmayan işletmeler ise kk işletme olarak tanımlanmış olup; yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosu 5 milyondan TL'den 8 milyon TL'ye çıkarılmıştır."<sup>3</sup>

**Tablo 2.3: Türkiye'de KOBİ'lerin sınıflandırılması**

Kriter	Mikro lekli KOBİ	Kk lekli KOBİ	Orta lekli KOBİ
alışan Personel Sayısı	< 10	< 50	< 250
Yıllık Net Satış Hâsılatı	≤ 1 Milyon TL	≤ 8 Milyon TL	≤ 40 Milyon TL
Yıllık Mali Bilanço Toplamı	≤ 1 Milyon TL	≤ 8 Milyon TL	≤ 40 Milyon TL

**Kaynakça:** <http://www.kobi.org.tr/index.php/tanimi/layout>, Ocak 2016

### 2.1.3. Kk İşletmelerin zellikleri

Kk işletmelerin de onları diğer kategorilerden ayırmayı sağlayan kendilerine has bir takım genel özellikleri vardır. Bu zellikleri 4 ana maddede inceleyebiliriz:

<sup>3</sup> <http://kosgeb.gov.tr/Pages/UI/Haberler.aspx?ref=606> , Ocak 2016

- **Bağımsız olmak:** Yönetim profesyonel ve uzmanlaşmış değildir. Genelde işletme sahibi ile yönetici aynı kişidir. Halk arasında “patron şirketi” diye anılan işletmeler bu gruba girmektedir.
- **Girişim niteliği:** Bu şirketler genel olarak kişilerin özerk çalışma istekleri doğrultusunda bir işletme kurarak girişimde bulunmaları ile kurulmuştur bu işletmelerin tabanında girişimcilik faaliyetlerinin varlığı söz konusudur.
- **Kişisel ilişkiler:** Çalışanlar ile kişisel ya da ailesel bağılıklar oldukça sık görülür. Yani resmi olmayan bir ilişki ağı kurulmuştur.
- **Yerel düzeyde faaliyet:** İşleyişleri bölgeseldir. Kullanılan girdi ve çıktılarının kaynağı genelde buldukları bölgeden sağlanır.

## 2.2. TÜRKİYE’DE KÜÇÜK İŞLETMELERİN TARİHİ

Dünyada ne kadar çok üretim yapılırsa maliyetlerin o kadar düşeceği dolayısıyla büyük ekonominin daha üstün olacağı mantığı üzerine kurulmuş ölçek ekonomisi anlayışı ile büyük bir hızla devleşen ve küreselleşen ekonomiler; son yıllarda yöreselleşmenin değerini de görmüş ve dünyada bu bağlamda faaliyet gösteren şirketler artmaya, başarılı olmaya başlamıştır.

Ülkemize baktığımızda ise, her ne kadar küçük işletmeler büyüyen ekonomi ile yakın geçmişte oluşmaya başlamış gibi görünse de aslında bu bilinç Osmanlı dönemlerinde bile mevcuttu. Ahilik ve lonca sistemi gibi sistemler ile esnaf bir arada toplanır ve çeşitli haklar ile korunur, gelişmeleri için olanaklar sağlanırdı. “Atatürk, 16 Mart 1923’de yaptığı bir konuşmasında dağınık yapıda olan esnaf, sanatkar ve küçük sanayi kesiminin problemlerine şu sözleriyle değinmiştir; “ekonomide sanayileşme programımızı tahakkuk ettirmek, ürünlerimizin nefasetlerini ve standartlarını tanzim ve muhafaza etmek her türlü deniz ekonomisini genişletmek, her türlü maden ekonomisini büyütme, küçük kredi müesseselerini vücuda getirmek kararındayız.” (Çabuk, Aşkın, Karayılmazlar, 2007:151-164).

Zaten daha sonrasında da Cumhuriyetin ilanı ile beraber bu sistemler yerini esnaf odaları, ticaret ve sanayi odaları gibi birliklere bıraktı. O yıllarda dünya çapında yaşanan ekonomik buhranlar devletlerin ekonomi üzerinde daha çok etkisini hissettirmesine ve çeşitli politikalar geliştirmesine sebep oldu. Bu sebeplerle yaşanan politik ve ekonomik değişimler ile desteklenen özel sektör, ekonominin canlanmasında büyük rol oynamıştır. Yedek parça, hammadde tedariki sağlayan küçük işletmeler de bu sayede önem kazanmaya ve büyümeye başlamıştır. Bunların yanı sıra gün geçtikçe artan nüfus, iş hayatına atılan milyonlarca genç, artan çalışan kadın sayısı gibi unsurlar da yeni iş imkanları yaratılması gerekliliğini doğurduka bu beklentileri karşılması için küçük işletmelere verilen değer yükselmiştir.

“Günümüzde Türkiye’de toplam girişimlerin %99’unu oluşturan KOBİ’lerin desteklenmesine verilen önem ülkemizin 1 Ocak 1996 tarihinde Avrupa Birliği ile Gümrük Birliği anlaşması yapmasıyla artmıştır. 2000 yılında “KOBİ Politikalarına Dair Bologna Deklarasyonu” nu kabul eden ülkemiz 2010 yılında da, Avrupa Birliği tarafından 2008’de oluşturulmuş olan, “Küçük İşletmeler Yasası” na taraf olmuştur. Bu yasa 10 prensibe dayanmaktadır:

- “Girişimcilerin ve aile işletmelerinin zenginleşeceği ve ödüllendirileceği bir iş ortamı yaratmak,
- İflas tehdidiyle karşılaşan dürüst girişimcilere ikinci bir şans tanınması,
- ‘İlk önce küçük olanı düşün’ ilkesine uygun kurallar geliştirilmesi,
- Kamu idaresinin KOBİ ihtiyaçlarına karşılık verir hale getirilmesi,
- Kamu politika araçlarının KOBİ ihtiyaçlarına göre adapte edilmesi,
- KOBİ’lerin kamu alımlarında yer almalarının kolaylaştırılması ve devlet yardımı imkânların KOBİ’ler için daha verimli (iyi) kullanılması,

KOBİ’lerin finansmana erişimlerinin kolaylaştırılması ve ticari ödeme işlemlerinin zamanında yapılmasını destekleyici bir yasal mevzuat ve iş ortamının geliştirilmesi,

- KOBİ’lerin Tek Pazar’ın imkanlarından daha fazla yararlanmasının sağlanması,
- KOBİ’lerin yeteneklerinin ve her türlü yenilik faaliyetinin yükseltilmesinin sağlanması,
- KOBİ’lerin çevre ile ilgili zorlukları fırsata dönüştürmesine imkan verilmesi,

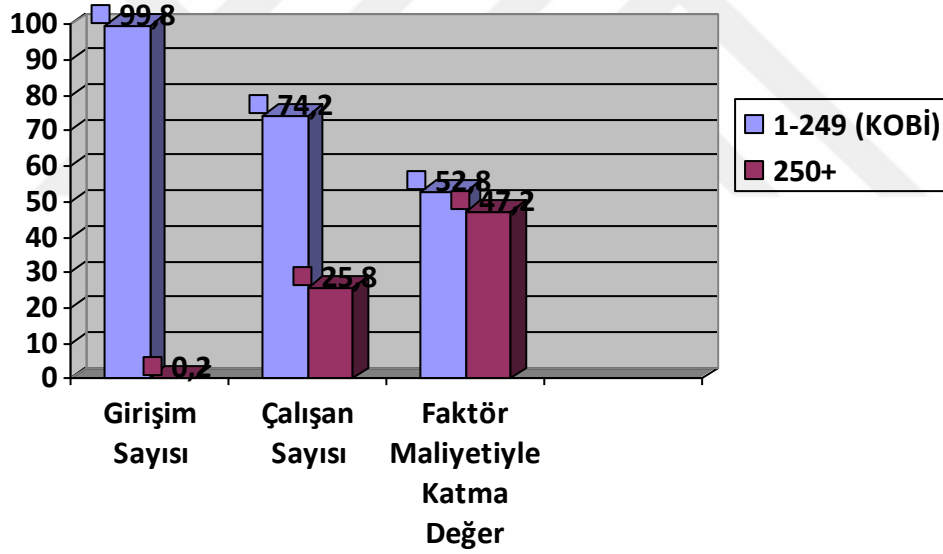
- KOBİ'lerin büyüyen pazarlardan yararlanmasını teşvik etmek, desteklemek.”<sup>4</sup>

Bu prensiplerin kabulüyle beraber bu yasanın ana fikrini yani “Önce küçük olanı düşün” ilkesini destekleyecek çeşitli düzenleme ve mevzuatların oluşturulması gerekliliği doğmuş ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) bu görev için yetkilendirilmiştir.

Türkiye İstatistik Kurumu'nun yayınladığı son bilgiler ve aşağıdaki tablo da uzun yıllar içinde yapılan bütün bu düzenleme ve çalışmaların özellikle küçük işletmelerin varlığının ve zaman içinde geldiği noktanın önemini göstermektedir.

“Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ) toplam girişim sayısının %99,8'ini, istihdamın %74,2'sini, maaş ve ücretlerin %54,7'sini, cironun %63,8'ini, faktör maliyetiyle katma değer (FMKD) %52,8'ini ve maddi mallara ilişkin brüt yatırımın %53,3'ünü oluşturdu.”<sup>5</sup>

**Grafik 2.1: TUIK İstatistiklerine Göre Küçük İşletmeler**



### 2.3. KÜÇÜK İŞLETMELERİN SANAYİDEKİ KONUMU

Bütün dünyada olduğu gibi Türkiye’de de küçük işletmelerin ekonomiye katkıları yadsınamayacak kadardır. Bu katkıları istihdam yaratmak, değişikliklere

<sup>4</sup> <http://kosgeb.gov.tr/Pages/UI/UluslarArasiIliskiler.aspx?refIn=35>, Ocak 2016.

<sup>5</sup> <http://www.tuik.gov.tr/HbPrint.do?id=21864>, Ocak 2016.



hızla uyum sağlamak, girişimciliğe teşvik, farklı ürün yelpazesi sunmak, büyük ölçekli işletmelere hammadde tedariği sağlamak olarak sıralayabiliriz.

*“KOSGEB, TOSYÖV ve MMO tarafından yapılan araştırmalar ile aşağıdaki tespitler belirlenmiştir. (2006, 2008 ve 2010)*

- *Küçük ve orta ölçekli sanayi işletmeleri, imalat sanayinde faaliyet gösteren işletmelerin % 99,4’ünü oluşturmaktadırlar.*
- *KOBİ’ler imalat sanayindeki istihdamın % 60,0’ini sağlamaktadırlar.*
- *KOBİ’lerin imalat sanayi katma değerindeki payı % 26,5’dir.*
- *KOBİ’lerin öz kaynak ve işletme sermayesi sıkıntıları fazladır. Ticari bankaların kendilerine tahsis ettikleri kredi kaynaklarının ancak % 42’sinden yararlanırlar. Öz kaynak kullanım oranları % 82’yi aşmaktadır. Eximbank kaynaklarının % 20’si KOBİ’lere ayrılmaktadır. Yatırımcı banka kaynaklarından ise ancak % 5,6 oranında pay almaktadırlar.*
- *KOBİ’ler geleneksel bir yönetim tarzını egemen olduğu işletmelerdir.*

*Buradan görüldüğü gibi istihdamın % 60,0’ını sağlayan KOBİ’ler, katma değerden ancak % 26,5’lik bir pay alabilmektedirler.” (Kütükoğlu, Bayülgen, t.y.:15-16)*

## **2.4. KÜÇÜK İŞLETMELERE ÖZGÜ SORUNLAR**

Sermaye ve güç konusunda sınırlı olan küçük işletmelerin küçüklüklerinden kaynaklanan avantajlarının yanında dezavantajları da bulunur. Bu dezavantajları girişimciden kaynaklanan ve işletmenin büyüklüğünden kaynaklananlar olarak iki başlık altında toplayabiliriz. Girişimciden kaynaklanan sorunlar genelde o kişinin faaliyette bulunduğu alanda yeterli tecrübe ve bilgiye sahip olmamasından kaynaklanır. Asıl sorunlar ise işletmenin büyüklüğünden kaynaklananlardır. Bunları da şu alt başlıklar altında inceleyebiliriz:

**a) Yöntem:** Yönetici, genelde işletme sahibidir, uzmanlaşmış olmadığından çoğu konuda karar almakta zorlanır ve sektördeki ve değişimleri takip edemez. Mali

yapının denetlenememesi, işletme sermayesinin yetersizliği, malzeme tedarikinde geleneksel ilişkilerin hala sürdürülmesi en büyük açmazlar olmaktadır.

Görev ve sorumluluklar açıkça belirtilmediğinden yetki karışıklığı söz konusudur ve yapılacak işler için hızlı aksiyon alınmasına engel olabilir.

**b) Planlama Sorunu:** Yönetimdeki sorunların beraberinde planlamada karşılaşılan problemler de gelir. Planlama bir işletmenin neyi ne zaman hangi yollarla yapacağını çizelgesidir. Yönetimde olan yetki karmaşaları bu planların doğru yapılamamasına sebep olur.

**c) Verimlilik ve Nitelikli İş Gücü:** Nitelikli iş gücünü sağlayacak personele yetecek kadar kaynağın olmaması verimlilik oranını düşürür. Eğitimli personel tedarik edilememesi satın alma, pazarlama, üretim gibi diğer önemli fonksiyonların işleyişlerini de aksatır.

**d) Sendikalar:** Bu toplulukların yaptığı baskılara dayanmak küçük işletmeler için zorlayıcı olmaktadır.

**e) Finansman:** Gerekli sermayeyi sağlayamamak küçük işletmelerin karşılaştığı en önemli sorunlardan biridir. Genelde kendi öz kaynaklarını kullanarak ihtiyaç duydukları yatırımları karşılamaya çalışan küçük işletmelere bankalar da kredi sağlama konusunda çok istekli değildirler.

"Bankacılık kesiminin küçük işletmelere verdikleri kredilerin toplam kredi hacmi içindeki payının %3-4 civarında olması, küçük işletmelerin kredi kurumlarından fon sağlama konusundaki güçlüklerinin en önemli kanıtlarından birisidir." (Haftacı, 2015a:21-23)

**f) Bürokratik Engeller:** Türkiye bürokratik aşamaların fazla olduğu ülkelerden birisidir. İşletmeyi hayata geçirmeyi planlayan bir girişimcinin mevzuata uygun olarak yapması gereken oldukça fazla işlem vardır. Bu işlemlerin herhangi birinde yapılacak küçük bir hata süreci uzatmakla beraber zorlaştırmaktadır da.

Mevzuata tam olarak hakim olunmamasından kaynaklanan süreç uzamaları ve genel olarak mevzuatın gerekliliklerini gerçekleştirmek için harcanan zaman ve para bu işletmeler için sorun teşkil eder.

**g) Tedarik:** Hammadde tedarikinin istenilen zamanda sağlanamaması bu işletmeleri stok yapmaya iter ki bu da kısıtlı olan kaynakların tükenmesini hızlandırır.

Bunun yanı sıra hammadde sağlayan büyük işletmeler; sınırlı taleplerde bulunan küçük işletmelere ürün göndermek istememektedir. Bu da küçük işletmelerin rekabet gücünü kısıtlar.

## **2.5. KÜÇÜK İŞLETMELERİN AVANTAJ ve DEZAVANTAJLARI**

Küçük İşletmelerin kendine özgü diğer orta ve büyük işletmelerden farklı kılan birtakım özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler aşağıda iki başlık halinde avantaj ve dezavantaj olarak incelenmiştir.

### **2.5.1. Küçük İşletmelerin Avantajları**

Küçük işletmeler karşılaştıkları sorunlara ve faaliyete devam edebilmek için üstesinden gelmek zorunda oldukları problemlere rağmen istihdam sağlamak konusunda bir ülkenin ekonomisi için büyük önem taşımaktadırlar. Bu sorunların yanında küçük olmanın sağladığı avantajlara da sahiptirler. Bunlardan en önemlisi esnekliktir.

Büyük ölçekli işletmeler değişikliğe gidebilmek için oldukça fazla aşamadan, onaydan ve süreçten geçmek zorundadır. Küçük işletmeler ise her değişikliğe uyum sağlamaları gereken daha küçük birimlerle çalıştıkları için bu anlamda hareket kabiliyetleri daha fazladır ve kolay adapte olabilirler.

“Müşterileri ile daha samimi ve kişisel ilişkiler kurabildiklerinden onları ve ihtiyaçlarını daha yakından tanır ve takip ederler, dolayısıyla içinde buldukları

pazarın dinamiğine büyük işletmelere göre daha hakimdirler. Bu da onlara rekabet konusunda önemli bir avantaj sağlamaktadır.”<sup>6</sup>

Küçük işletmelerde el emeği ile üretimin çoğunlukta olması ve düşük nitelikli personeller ile çalışılması daha az maliyetle daha çok istihdam yaratılmasını sağlar.

### 2.5.2. Küçük İşletmelerin Dezavantajları

İstihdam ve maliyet anlamında avantaj sağlayan düşük nitelikli çalışanlar nitelikli eleman ihtiyacı konusunda dezavantaja dönüşebilmektedir. Doğru kararların alınması, verimliliğin artırılması gibi hedeflerde küçük işletmeler daha kalifiye personellere ihtiyaç duymakta; ancak bunun maddi yükünü karşılayamayacağı için bu elemanların eksikliğine katlanmak zorunda kalmaktadır.

“Çoğunlukla geleneksel bir yapıda çalışan, firma sahibinin aynı zamanda yönetici olduğu küçük işletmelerde teknik bilgi yetersizliği doğru malzeme veya hammadde seçiminde doğru karar alınmasını engelleyebilmektedir dolayısıyla hizmet/ürün kalitesi düşer. Dolayısıyla bu firmalar rekabet konusunda dezavantajlı bir konuma geçerler.”<sup>7</sup>

Küçük işletmelerin uluslararası geçerliliği olan standartlarda üretim yapmaları sınırlı imkanları dolayısıyla genelde mümkün olmaz ve bu durum onlara ihracat konusunda dezavantaj oluşturmaktadır.

## 2.6. KÜÇÜK İŞLETME KURULUŞLARI ve DESTEK KURUMLARI

Yeni fikir ve buluşlar ortaya çıkartan, istihdam yaratan ve orta sınıfın korunmasına katkıda bulunan küçük işletmelere, sorunlarının çözümlerine yönelik teknik yardım ve destek ile finansman kolaylıkları sağlayan kurumlar mevcuttur.

“Bu destekleri hem özel hem kamu kuruluşları sağlamaktadır. Bunlardan Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme Dairesi Başkanlığı (KOSGEB), Sanayi ve Ticaret Bakanlığı’na bağlı olarak faaliyet gösteren bir

<sup>6</sup> <http://paratic.com/kobilerin-avantajlari-ve-dezavantajlari/>, Şubat 2016.

<sup>7</sup> <http://pazarlamadostu.blogspot.com.tr/2007/12/kobilerin-avantajlar-ve-dezavantajlar.html>, Şubat 2016.

kuruluktur ve hem küçük işletmelere uygun politikalar oluşturulması, eğitimler düzenlenmesi hem de uygun finansal koşulların oluşturulması için çalışmaktadır.

KOSGEB dışında destek sağlayan kamu kuruluşlarından biri de Devlet Planlama Teşkilatı(DPT)'dir. Bu teşkilat da daha uzun vadeli politikalar oluşturulması için çalışmaktadır. Aşağıda daha detaylı incelenmiş bulunan kuruluşlardan özel olanlarına başlıca örnekler ise Türkiye Esnaf ve Sanatkarları Konfederasyonu(TSEF), Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği(TOBB) verilebilir.” (Haftacı, 2015b:27)

### 2.6.1. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme Dairesi Başkanlığı (KOSGEB)

“Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme Dairesi Başkanlığı (KOSGEB), 12 Nisan 1990 tarih ve 3624 sayılı kanunla kurulmuş olup, ülkenin ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasında küçük işletmelerin payını ve etkinliğini arttırmak, rekabet güçlerini ve düzeyini yükseltmek, sanayide entegrasyonu ekonomik gelişmelere uygun biçimde gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır.” (Sayılır, Sarıkaya, Gümüştekin, vb., 2013:18)

KOSGEB'in destekleri 4 başlık altında toplanır: Bilgi ve teknoloji temini, girişimciliğin desteklenmesi, eğitim, yan sanayi ilişkilerinin güçlendirilmesi.

KOSGEB destek programlarından biri olan Genel Destek Programı'na ait içerik aşağıdaki tabloda incelenebilir.

**Tablo 2.4: KOSGEB Genel Destek Programı**

GENEL PROGRAMI DESTEKLERİ	DESTEK LİMİTİ (TL)	ÜST DESTEK ORANI	
		1. ve 2. Bölgeler	3., 4., 5. ve 6. Bölgeler
Yurt İçi Fuar Desteği	30.000	50%	60%
Yurt Dışı İş Gezisi Desteği	10.000		
Tanıtım Desteği	15.000		
Eşleştirme Desteği	15.000		

Nitelikli Eleman İstihdam Desteği	20.000	
Danışmanlık Desteği	15.000	
Eğitim Desteği	10.000	
Enerji Verimliliği Desteği	50.000	
Tasarım Desteği	15.000	
Sınai Mülkiyet Hakları Desteği	20.000	
Belgelendirme Desteği	10.000	
Test, Analiz ve Kalibrasyon Desteği	20.000	
Bağımsız Denetim Desteği	10.000	
Gönüllü Uzmanlık Desteği	10.000	
Lojistik Desteği	20.000	

**Kaynakça:** <http://www.kosgeb.gov.tr/pages/ui/destekler.aspx?ref=7> , Ocak 2016.

KOSGEB'in, yukarıdaki tabloda görünenler dışında da sağladığı destek programları vardır. Bunlar: Tematik Proje Destek Programı, KOBİ Proje Destek Programı, İşbirliği Destek Programı, Ar-ge ve İnovasyon Destek Programı, Girişimcilik Destek Programı, Gelişen İşletmeler Piyasası KOBİ Destek Programı, İstihdam Desteği, Kredi Faiz Desteği.<sup>8</sup>

“Bunların içinde en çok önem taşıyanlardan biri olan istihdam desteği: İşletmelerin nitelikli çalışan bulamama sorununa çözüm getirmek adına düzenlenmiş bir programdır. İlgili eğitimi almış üniversite mezunu bireylerin istihdam edilmesi

<sup>8</sup> <http://www.kobi.org.tr/index.php/tanimi/layout> , Ocak 2016

halinde, 6 ay süreyle sınırlı olmak kaydı ile; asgari ücretin 5 katına kadar ödeyecekleri maaşın %70'ini KOSGEB karşılar.” (Haftacı, 2015c:31)

### **2.6.2. Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği**

Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği(TOBB) üyesi olan küçük işletmelere ait sorunların belirlenip derlenmesi, çözüm için ilgili mercilere iletilmesi, işletmelerin tanıtımları ve işletmelere teşvik sağlanması konusunda bu işletmelere yardımcı olmaktadır.

### **2.6.3. Türkiye Esnaf ve Sanatkarlar Konfederasyonu**

Bu konfederasyon ekonomik gelişmelere bağlı olarak gerekli mesleki aksiyonları almak, esnaf ve sanatkarların bu gelişmelerden kaynaklanan değişikliklere uyabilmesini sağlayacak çalışmalar yapmak, ilgili işletmelerin mesleki eğitimlerinin verilebilmesi için destek olmak, verimliliğin artırılarak hizmet kalitesinin daha üst seviyelere çıkarılmasını sağlamak ile sorumludur.

### **2.6.4. Teknoloji ve Yenilik Destek Programları Başkanlığı**

“Teknolojinin küçük işletmelerin ilerlemesinde fayda sağlamasına sebep olmak ve bu yöndeki faaliyetlerin desteklenmesi amacıyla Teknoloji ve Yenilik Destek Programları Başkanlığı (TEYDEB) tarafından TÜBİTAK ve Dış Ticaret Müsteşarlığı işbirlikleri ile bazı destek programları sağlanmaktadır.

Bu programlar; 1501- Sanayi Ar-Ge Proje Destekleme Programı, 1503- Proje Pazarları Destekleme Programı, 1507- KOBİ Ar-Ge Başlangıç Destek Programı, 1508-Teknoloji ve Yenilik Odaklı Girişimleri Destekleme Programı, 1509-Uluslararası Sanayi Ar-Ge Projeleri Destekleme Programı, Avrupa Birliği Çerçeve Programları.” (Haftacı, 2015ç:30).

### **2.6.5. Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı**

Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı (DPT), hazırladığı uzun vadeli kalkınma planlarında küçük ölçekli işletmelere yönelik de politikalar belirlemektedir. Bu politikaların uygulanmasından da DPT sorumludur.

### **2.6.6. Hazine Müsteşarlığı**

Hazine Müsteşarlığı küçük işletmelere 3 kategoriye ayırdığı yer kriterlerine göre çeşitli yatırım destekleri sağlamaktadır. Yer kriterleri gelişmiş yöreler, kalkınmada öncelikli yöreler, normal yöreler olarak ayrılır. “Yatırım İndirimi adı verilen ve işletmelerin çoğu tarafından tercih edilen ‘belirli vergi ve harçlardan muafiyetler’ önceden Genel Yatırım Teşvik Sistemi’nde sunulan teşvik önlemlerinin bir kısmını oluşturmaktaydı. Bir çeşit kurumlar vergisi indirimi olan yatırım indirimi Nisan 2003 tarihinden bu yana otomatik olarak uygulanmakta olup bankalardan yatırım kredisi alınmasına ilişkin işlemler üzerindeki belirli vergi, resim ve harçlar için sağlanan muafiyetler de Ocak 2004 tarihinden itibaren otomatik olarak uygulanmaya başlanmıştır.”<sup>9</sup>

### **2.6.7. Dış Ticaret Müsteşarlığı**

Yurtdışında ofis ya da mağaza açma, ihracat yapma, marka tanıtım faaliyetleri, Pazar araştırma projelerinin desteklenmesi için destek programları düzenlenmiştir.

### **2.6.8. Teknoloji ve Yenilik Destek Programları (TEYDEB)**

“TÜBİTAK ile ortak projeler de geliştirmekte olan TEYDEB, araştırma ve geliştirme (Ar-Ge) projelerine %60'lara varan proje destek kredileri sağlamaktadır.”<sup>10</sup> Amaçları işletmelerin teknolojik yeniliklerini ve rekabet güçlerini

<sup>9</sup> [www.oecd.org/cfe/smes/33705673.pdf](http://www.oecd.org/cfe/smes/33705673.pdf) , Ocak 2016.

<sup>10</sup> <https://teydeb.tubitak.gov.tr/teydebmevzuat.htm> , Şubat 2016



arttırarak gelişmelerine katkıda bulunmak ve bu sayede ülkenin genel ekonomik ve sosyal refahını arttırabilmektir.

### 2.6.9. Türk Eximbank

“Türkiye İhracat Kredi Bankası A.Ş./Türk Eximbank, 31 Mart 1987 tarihli Resmi Gazete’de yayınlanan 3332 sayılı Kanun’un verdiği yetkiye istinaden 21 Ağustos 1987 tarihli Resmi Gazete’de yayınlanan 87/11914 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile kurulmuştur.

Türk Eximbank'ın temel amacı; ihracatın geliştirilmesi, ihraç edilen mal ve hizmetlerin çeşitlendirilmesi, ihraç mallarına yeni pazarlar kazandırılması, ihracatçıların uluslararası ticarete paylarının artırılması ve girişimlerinde gerekli desteğin sağlanması, ihracatçılar ile yurt dışında faaliyet gösteren müteahhitler ve yatırımcılara uluslararası piyasalarda rekabet gücü ve güvence kazandırılması, yurt dışında yapılacak yatırımlar ile ihracat maksadına yönelik yatırım malları üretim ve satışının desteklenerek teşvik edilmesidir.”<sup>11</sup> Eximbank bu bağlamda teşvik programları yürütmeye devam etmektedir.

### 2.6.10. Bankacılık Kesimi

Son yıllarda artış göstermeye başlamış olsa da Türkiye, küçük işletmelere bankalar tarafından kolaylıkla kredi sağlanan ülkelerin arasında değildir. Kredi ve destek programı sağlayan banka ve diğer kuruluşlar aşağıda sıralanmıştır:

**a) Halk Bankası:** Bu konuda en çok deneyime ve en çok seçeneğe sahip olan bankalardan biri olan Halk Bankası, Sektörel Destek Paketleri, Nakit Kredileri, Gayri Nakdi Krediler, Yurtdışı Kaynaklı Krediler, Dış Ticaret Finansman Kredileri gibi çeşitli ürünler sunmaktadır.

**b) Ticari Bankalar:** Garanti Bankası, Finansbank, Vakıfbank, Akbank, ING Bank vb. pek çok banka da aynı şekilde kredi destek ürünleri satmaktadır.

<sup>11</sup> <http://www.eximbank.gov.tr/TR,5/hakkimizda.html>, Ocak 2016.

Ülkemizde küçük işletmelerin toplam kredilerden aldığı pay şu an tam olarak bilinmemekte olsa da önümüzdeki dönemde yükselen bir ivmeye sahip olacağı söylenebilir. “Dünya Bankası İcra Kurulu Türkiye’de küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ) tedarik zinciri yönetimi için 200 milyon dolar tutarında finansman sağlanmasına onay verdi. Dünya Bankası’nın yaptığı açıklamaya göre finansman KOBİ’lerin ve KOBİ’lerin kullandığı yerli tedarik zincirlerindeki yer alan büyük ölçekli işletmelerin mali kaynağa erişimini kolaylaştırmayı amaçlıyor.”<sup>12</sup>

## **2.7. KÜÇÜK İŞLETME FONKSİYONLARI**

İşletme büyük ya da küçük olsun hepsi, kar amacı güden ve bu amaç doğrultusunda faaliyetlerde bulunan, bu amaca yönelik bir strateji haritası çizen varlıklardır. İşletmelerin kendileri için yarattıkları bu stratejiyi oluşturan fonksiyonlar vardır. Bunlar başlıca: Genel fonksiyon olan yönetim fonksiyonu, türsel fonksiyonlar olan pazarlama ve üretim fonksiyonu, destekleyici fonksiyonlar olarak da finans ve insan kaynakları fonksiyonudur.

### **2.7.1. Yönetim Fonksiyonu**

Yönetim, işletmenin varoluş amacına ulaşması için yapılan organizasyon, stratejiler ve yürütülen faaliyetler bütünüdür. Bu açıklamadan da anlaşılacağı üzere yönetim, bir işletmeye ait en temel fonksiyondur; çünkü yönetim olmadan amaca yönelik planlamaların olması da söz konusu değildir.

Küçük işletmelerde yönetici çoğunlukla işletmenin sahibinin kendisi olduğundan, bu kişilerin eğitim ve yöneticilik tecrübelerinin seviyeleri yeterli olmamaktadır. Bütün risk girişimci tarafından üstlenilerek adımlar atılır. Bu durum yani yönetici ile girişimcinin aynı kişi olması merkeziyetçi bir yönetim olmasına sebep olur yani bütün yetkiler bu kişide toplanır ve şirket çalışanlarının yetki ve

---

<sup>12</sup> <http://www.haberturk.com/ekonomi/doviz/haber/1171192-dunya-bankasinda-kobilere-buyuk-finansman>, Ocak 2016.

sorumlulukları kâğıda dökülmemiştir. Bu durum aslında küçük işletmelerin sorunlarından birini oluşturur: Yetki karmaşası.<sup>13</sup>

### 2.7.2 Pazarlama Fonksiyonu

Pazarlama, kurumsal hedeflere ulaşılması için yapılan çalışmalar bütünüdür. Bu çalışmalar, bir işletmenin başarılı olabilmesi ve elde ettiği başarının sürekliliğini sağlayabilmesi için büyük önem taşımaktadır.

Yapılan pek çok anket ve akademik çalışmanın pazarlama yönetiminin küçük işletmelerin de başarılı olmasındaki en önemli unsurlardan birisi olduğunu göstermesine rağmen, küçük işletmeler bu açıdan yetersiz kalmakta ve doğru uygulamalar geliştirememektedir.

Başarısız bir pazarlama yönetim süreci işletmeyi karanlığa sürükleyebilir. Tamamen üretim odaklı çalışarak satışa yönelik pazarlama faaliyetlerinde eksik kalınması ve bu faaliyetlere yeterince önem verilmemesi, genelde yönetim süreci içerisinde bu yönde bir planlama yapılmamış olması, siparişe göre üretim yapıp pazar için üretim yapmamayı tercih ediyor olmaları bu firmaların pazarlamada eksik kalıyor olmasının başlıca sebepleridir.

“Cromie (1990) 4-5 yıldır ticaret hayatını sürdüren otuz beş üretim ve otuz üç hizmet işletmesiyle ticaret hayatlarında karşılaştıkları en önemli sorunların ve yaptıkları en önemli hataların ne olduğunu sorduğu bir araştırma yapmıştır. Araştırma sonucunda; genç, küçük, yeni kurulmuş küçük işletmelerin özellikle muhasebe, finans, pazarlama ve insan kaynakları yönetiminde sorunlarla karşılaştıkları ortaya çıkmıştır. Yapılan başka bir araştırma programında ise küçük ölçekli işletmelere girişimcilerin başarısında rol oynayan fonksiyonları değerlendirmeleri için yedi puanlık bir ölçek vermiş ve 6,7 puan ile pazarlama yönetimi önemli bir başarı fonksiyonu olarak çıkmıştır.”<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> **Yetki Karmaşası:** Bir organizasyonda yönetim komuta yetkisinin bağlı olduğu kişi ya da makamın net çizgilerle belirtilmemiş olması halinde oluşan durum, hiyerarşi bozukluğu.

<sup>14</sup> [www.oecd.org/cfe/smes/33705673.pdf](http://www.oecd.org/cfe/smes/33705673.pdf) , Ocak 2016.

### 2.7.3. Üretim Fonksiyonu

Bir işletmede üretim ile üretim yönetimi farklı işlevlerdir. Üretim, insanların ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olarak, fiziksel güç ve donanım kullanılmasıyla bir mal veya hizmetin yaratılması iken; üretim yönetimi fonksiyonu yaratılan bu mal veya hizmetin öngörölmüş maliyetlerle, istenilen kalitede üretiminin gerçekleştirilebilmesi için yapılan planlamalar bütünüdür. Bu fonksiyon sayesinde işletme, elde ettiği girdileri üretim yani değişim sürecinden geçirerek satışa hazır mallar haline getirir. Açıklamasından da öngörüleceği gibi üretim fonksiyonu da bir küçük işletme için hayati önem taşımaktadır. Bunun sebebi açıkça görülebilir: üretim yapmayan bir işletme tüketicinin ihtiyacını gidermez, dolayısıyla kazanç da elde edemez. Küçük işletmelerde üretimin özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz:

- Küçük ölçekli ve pazara yönelik değil talebe yönelik üretim yapılıır.
- Burada çalışan, ürün ya da hizmeti üreten kişi, o siparişi kimin için hazırladığını bilir. Mikro düzeyde yapılan üretimden dolayı çalışanlar yaptıkları işe daha yakındırlar.
- Büyük işletmeler fiyat/kalite üzerine yoğunlaşmışken, küçük işletmeler daha butik bir hizmet sunduklarından siparişin teslim zamanı, siparişi verene özel sağlanabilecek koşullar ile rekabet gücünü arttırabilir.
- Büyük işletmelere göre daha esnek yapıya sahip olduklarından bu süreçteki herhangi bir değişime daha çabuk adapte olur üretimi minimum düzeyde aksamaya uğratabilirler.

Küçük işletmelerin üretim fonksiyonunda karşılaştıkları temel iki problem vardır: tedarik sorunu ve üretim sorunu. Küçük işletmeler maliyetlerini minimum düzeyde tutabilmek için stok tutmadan çalışırlar. Bu da zamanında hammadde sağlayıp üretimi sürdürebilmeyi gerektirir; ancak küçük işletmeler hem mikro düzeyde satın alma yaptıklarından hem de büyük işletmelerin verdikleri güvenceleri veremediklerinden gerekli girdileri zamanında alamayabilirler, bu da üretim süreçlerinde problemlere sebep olur.

Kısıtlı sermayeye sahip küçük işletmeler nitelikli işgücünü bulmakta zorlandığından nitelikli üretim yapmakta da sorunlarla karşılaşabilirler. Yine

sermaye azlığından kaynaklı olarak Ar-Ge faaliyetlerine de yeterince yatırım yapamıyor olmaları üretimde standardizasyonu da sağlayamamaları sorununu ortaya çıkartmaktadır.

#### **2.7.4. Finans Fonksiyonu**

Kar ederek büyümek temel amacı üzerine kurulan bütün işletmeler gibi küçük işletmelerde de nakit akışının sağlanması için alınması gereken tedbirler, yapılması gereken planlamalar vardır. İşletmenin amacına ulaşmasında gerekli olacak çalışmaları yapabilmesi adına gerçekleştirilecek bu planlama ve alınacak tedbirlere finansman denir. Başka bir deyişle “Finansman: İşletmenin ihtiyacı olan fonların sağlanmasıdır” (Aydın, 2004:3).

Diğer çoğu fonksiyonda olduğu gibi bu fonksiyon da küçük işletmelerde, aynı zamanda firma sahibi olan yönetici tarafından yürütülmektedir. Bu işletmeler kuruluş aşamasında, ileride duyacakları ihtiyaçları iyi hesaplamadan yeterli miktarda öz kaynak olmadan faaliyete başlarsa finansal sorunlar yaşama ihtimalleri çok yüksektir. Çünkü küçük işletmelerin ucuz kaynak bulmaları, yukarıda tedarik sorununda da anlatıldığı gibi, çok kolay değildir. Dolayısıyla bu işletmelerin nasıl finanse edileceği, şu üç nokta göz önünde bulundurularak planlanmalıdır: Kar elde etme potansiyeli, işletmenin geçmişi ve büyüklüğü, işletmenin varlıkları.

#### **2.7.5. İnsan Kaynakları Fonksiyonu**

Son yıllarda insan kaynakları yönetimi ister küçük ölçekli olsun ister büyük ölçekli bütün işletmeler için önem kazanmaya başladı. Özellikle nitelikli iş gücünü sağlamakta zorluk çeken küçük işletmeler için yapılacak insan kaynakları ve işe alım çalışmaları bu firmaları başarıya taşıyacak unsurlardan biri olsa da çoğu küçük işletmede bu görev de bu alanda uzman olmayan kişiler tarafından yürütülmektedir.

Hatta küçük ölçekli işletmelerde insan kaynakları yönetimi bakış açısına henüz tam olarak geçilememiş; hala personel yönetimi bakış açısı hakimdir diyebiliriz. Personel yönetimi işletmelerde sadece işe alma ve işten çıkarma ile çalışanların kayıtlarının tutulması gibi uygulamalar anlamına geliyorken; insan

kaynakları yönetimi bunları da kapsamakla beraber işletme stratejisinin belirlenmesi ve uygulanması gibi daha stratejik misyonları da temsil etmektedir. Ancak çoğu küçük işletme henüz bu iki kavramın ayrımının farkında değildir.

Dolayısıyla işe alma, aday bulma uygulamaları insan kaynakları departmanı olmadan genelde yine işletme sahibi tarafından yönetilirken; performans yönetimi ve değerlendirmesi gibi uygulamalar ise hiç yapılmamaktadır. Bu bağlamda insan kaynakları fonksiyonunun ayrı bir birim olduğunun farkındalığına varan ve önemini kavrayan küçük işletmeler bir adım öne geçebileceklerdir.

## 2.8. KÜÇÜK İŞLETMELERDE DENETİM

6762 sayılı Türk Ticaret Kanunu 2011 yılında güncellenmiş ve yerini 6102 sayılı Yeni Türk Ticaret Kanunu'na bırakmıştır. Yeni kanun da Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler için denetim bağlamında pek çok yeniliğe yol açmıştır.

“Kanununun 397 – 406. maddeleri bağımsız denetim konularına ayrılmıştır. 397. maddeye göre denetim genel olarak şu konuları kapsamaktadır:

- Anonim şirketin ve şirketler topluluğunun finansal tabloları denetçi tarafından, uluslararası denetim standartlarıyla uyumlu Türkiye Denetim Standartlarına göre denetlenir.
- Yönetim kurulunun yıllık faaliyet raporu içinde yer alan finansal bilgilerin, denetlenen finansal tablolar ile tutarlı olup olmadığı ve gerçeği yansıtmıyorsa da denetim kapsamı içindedir.
- Denetçinin denetiminden geçmemiş finansal tablolar ile yönetim kurulunun yıllık faaliyet raporu düzenlenmemiş hükmündedir.” (Coşkun, t.y.:2)

Bu kanundan önce denetim, uzmanlığı olması zorunlu olmayan yetkili kişiler tarafından, belirlenmiş prosedürü yerine getirmek amacı ile yapılan bir fonksiyon iken yeni düzenlemelerle küçük işletmelerde de Uluslararası Denetim Standartları referansı ile bağımsız denetim şirketleri tarafından uygulamaya konulacak bir hale gelmiştir. Bu sayede bir denetimin olmazsa olmaz hesap verilebilirlik ve şeffaflık ilkeleri de fiili anlamda uygulamaya konulabilir hale gelmiştir.

“Küreselleşme ile birlikte sermaye piyasalarının gelişmesi ve yabancı yatırımcı hareketleri işletmelere ait finansal tablo bilgilerinin karşılaştırılabilir, anlaşılabilir ve şeffaf olması ihtiyacı kaçınılmaz bir zorunluluk olarak karşımıza çıkartmaktadır. Finansal tabloların karşılaştırılabilirliği, anlaşılabilirliği ve şeffaflığı ise bu bilgileri üretirken kullanılan ortak bir muhasebe ve denetim dilinin kullanılmasıyla mümkün olabilir.” (Uyar, Selimoğlu, Uzay, cb., 2013:8). Bu ortak dil ve uygulamalar standardının oluşturulması ile denetim ile sağlanabilecek bir durumdur.

### **2.8.1 Denetim Kavramı ve Denetim İlkeleri**

“Denetim: Ticari faaliyetler ile ilgili olayların önceden saptanmış ölçütlere uygunluk derecesini araştırmak ve sonuçları ilgi duyanlara bildirmek amacıyla tarafsızca kanıt toplayan ve bu kanıtları değerleyen sistematik bir süreçtir.”<sup>15</sup>

Bu sistematik sürecin amacı, varsa yapılan yanlışların tespit edilmesi ve gelecekte tekrarlanmasının önlenmesi, standartlara uygunluğun kontrol edilebilmesi ve bunların tarafsız bir yorum süzgecinden geçirilerek ilgili taraflara iletilmesidir.

#### **2.8.1.1. Denetim Kavramı**

Bu kavram bazen Türkçedeki benzer kelimeler olan “kontrol” ve “teftiş” kelimeleri ile karıştırılmaktadır. Ancak bu kelimeler denetim kavramı kadar kapsamlı değildir. Kontrol, denetimin sadece başlangıç aşamasında yapılan bir faaliyettir. Teftiş ise denetim gibi genel değil daha özel ve belli bir işin doğru yürütülüp yürütülmediğini anlayabilmek için yapılan bir uygulamadır.

Denetim ise bunların ötesinde belirlenmiş standartlara uygunluğu arayan bir faaliyettir. Bu özelliği sebebiyle denetimin varlığı çalışanlar üzerinde de standartlara uygun olmaları ve kendilerini devamlı bir şekilde düzeltmeleri için bir etki oluşturur.

---

<sup>15</sup> <http://muhasebedersleri.com/muhasebe-denetimi/muhasebe-denetim-turleri.html>, Ocak 2016.

### 2.8.1.2. Denetim İlkeleri

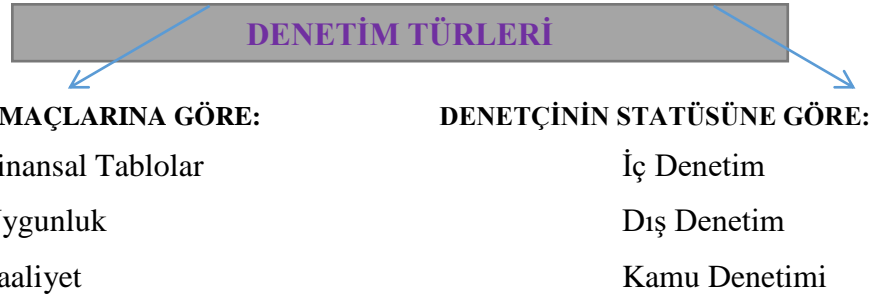
Denetim uygulamasında esas alınan 4 ilke vardır. Bunlar: Hukukilik, objektiflik, bağımsızlık ve dürüstlük.

- a) **Hukukilik/Yasallık:** Özellikle kamu alanında yapılan denetlemelerde önemli olan bu ilke yapılan uygulamaların hukuki çerçeveye uygun yürütülüyor olmasını amaçlar.
- b) **Objektiflik:** Bu ilke denetlemeyi yapan kişinin sadece olanı göz önünde bulundurarak karar vermesini ifade etmektedir. Denetçinin duygusallıktan uzak, tarafsız, herhangi bir etki altında kalmadan uygulamayı yürütmesi en önemli ölçütlerden biridir.
- c) **Bağımsızlık:** Bu ilke denetimin, hiçbir şekilde yönetime bağlı olmadan çalışmasını gerektirir. Bu sebeple denetçinin, denetlediği kurum veya kişilerle herhangi bir bağlantısı olmaması önemlidir.
- d) **Dürüstlük:** Aslında dürüstlük denetim uygulamasının zaten içinde bulunan bir özelliktir. Çünkü denetim işlerin olması gerektiği gibi yürüyüp yürümediğini tespit etmek için yapılan bir faaliyettir. İşlerin olması gerektiği gibi yapılıyor olması da dürüstlikle sağlanabilecek bir durumdur. Bu ilke bu bağlamda denetimin ayrılmaz bir parçasıdır.

### 2.8.2. Denetim Türleri

Denetim türleri iki ölçüt altında sınıflara ayrılır. Bunlardan birincisi amaçlarına göre denetimlerdir ki bu en yaygın sınıflandırmadır. Diğer ölçüt ise denetçinin statüsüne göre yapılan ayrımıdır.





### 2.8.2.1. Amaçlarına Göre Denetim Türleri

“Bu denetim türleri gruplandırma isminden de anlaşılacağı gibi hizmet ettikleri amaca göre 3 gruba ayrılırlar: Finansal Denetim, Uygunluk Denetimi, Performans/Faaliyet Denetimi.”

#### 2.8.2.1.1. Finansal Tablolar Denetimi

Bu denetimin amacı, firmanın finansal tablolarının belli standartlara ve ölçütlere, genel geçer muhasebe kurallarına ve hukuka uygun olup olmadığını ve bu kayıtların ne kadar gerçeği yansıttığını görebilmektir. Denetimin odağı vergi dairelerine iletilen mali tablolardır ve denetim, bağımsız denetçiler ile kamu denetçileri tarafından gerçekleştirilir.

**Tablo 2.5: Finansal tablolar Denetimi**

<b>Amaç</b>	Finansal bilgilerin doğruluk ve güvenilirliğinin incelenmesi.
<b>Kapsam</b>	Finansal tablolar ve ekleri.
<b>Ölçüt</b>	Genel kabul görmüş muhasebe ilkeleri ile finansal bilgileri etkileyen diğer düzenlemeler.

**Kaynakça:** <http://archive.ismmmo.org.tr/docs/yayinlar/kitaplar/130/2%20denetim%20turleri.pdf>, Şubat 2016.

“Denetçi finansal tabloları denetlerken, bu tabloların değişik gruplarca değişik amaçlar için kullanılacağı hususunu göz önünde tutar. Denetim tüm grupların ihtiyaçlarını karşılamak üzere gerçekleştirilen genel amaçlı bir çalışmadır. Her grup için ayrı denetimler yapılmaz. Genel amaçlı tek bir denetim yapılarak tüm grupların

bilgisine sunulur. Şayet bu gruplardan herhangi biri bu genel denetimin kendisi için yeterli bilgi sağlamadığı görüşüne varırsa; bu grup için gerekli diğer bilgileri toplama olanağı her zaman için vardır.”<sup>16</sup>

#### **2.8.2.1.2. Uygunluk Denetimi**

Genelde küçük işletmelerin yetkili kurumlarca belirlenmiş standart ve kurallara uyum sağlaması daha zordur. Bu şirketlerde yönetici ile firma sahibi aynı kişi olduğundan gerekli uygunluklara dair bilgisi yeterli olmayabilmektedir. Uygunluk denetimi de işletmelerde tam olarak bunu incelemektedir. Finansal aktivitelerin ya da genel olarak işletmenin faaliyetlerinin bu işletmenin kendi politikalarına, hukuka ve bunların dışında kalan diğer yetkilendirilmiş mevkilerin koymuş olduğu kurallara ne kadar uyum sağladığı ya da bu denetim sayesinde görülür.

“Yapılan işlemlerin öngörülen ölçütlere uygunluğunun araştırılmasında sürdürülecek bir denetimin etkinliğinin artırılması için;

- Denetimi yürütecek denetçinin bu konularda yetenekli olması,
- İşletme içinde iyi bir belge dosyalama sisteminin var olması,
- Uygunluk denetimi sonuçlarının raporlanmasının bir sisteme bağlanmış olması koşulları gereklidir.”

#### **2.8.2.1.3. Faaliyet Denetimi**

Faaliyet, bir diğer deyiş ile performans denetimi; örgütün faaliyetlerinin verimli sonuçlar alıp almadığını, işletmenin uyguladığı politikaların belirlenmiş amaçlara ulaşmakta ne kadar başarılı olduğunun ölçülmesi adına yapılır. Bir nevi işletmenin kendi faaliyetlerini ölçmesi için uyguladığı bir performans değerlendirmesidir. Bu denetim türü ile sayısal ya da sayısal olmayan veriler ile

---

<sup>16</sup> <http://www.kamufinans.com/finansal-tablolarin-denetimi-nedir/> , Ocak 2016.

bütün uygulamalar gözden geçirilir ve sonunda firmanın performansını bir üst seviyeye taşıyacak, onun işleyişine ve kimliğine uygun öneriler sunulur.

“Faaliyet denetiminin yapılmasının temelde üç amacı bulunmaktadır. Bunlar: Faaliyetlerin belirlenmesi, Gelişmeler için fırsatların belirlenmesi, Gelecek dönemlere ilişkin önerilerin geliştirilmesidir” (Uzay, t.y.::-).

**Tablo 2.6: Faaliyet Denetimi**

<b>Amaç</b>	Faaliyetlerin etkinliğini ve verimliliğini ölçmek.
<b>Kapsam</b>	Tüm işletme faaliyetleri.
<b>Ölçüt</b>	Bütçeler, performans ölçütleri, verimlilik oranları vb.

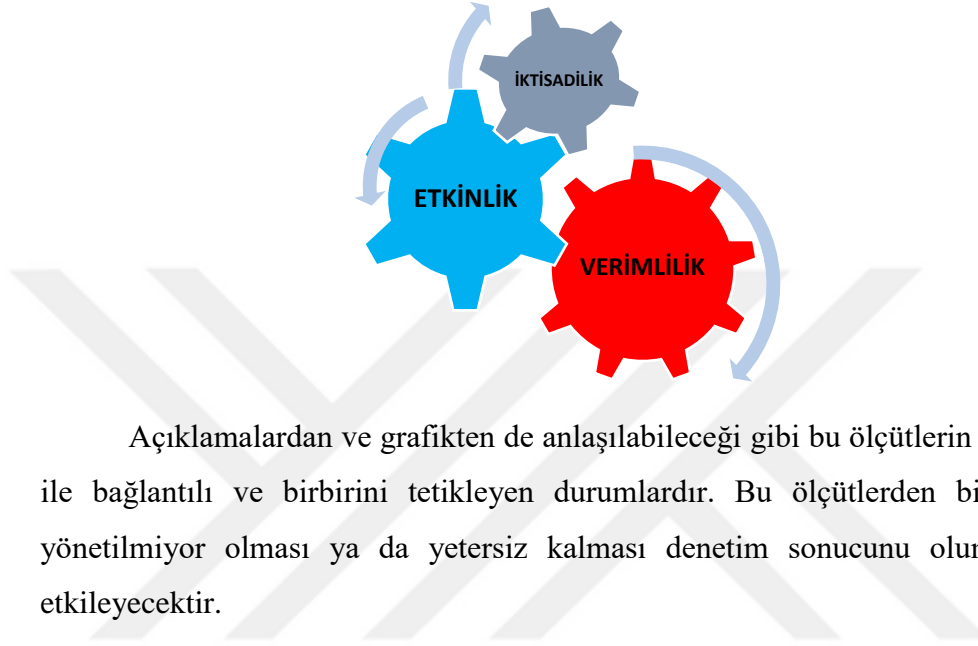
**Kaynakça:** <http://archive.ismmmo.org.tr/docs/yayinlar/kitaplar/130/2%20denetim%20turleri.pdf>, Şubat 2016.

Faaliyet denetiminde göz önüne alınan ölçütlerin arasında en mühim olanı verimliliktir. Bir diğer adı ile performans denetimi olarak açıklanan bu denetim türünün adından da ölçülen en önemli değer verimlilik olduğu anlaşılabilir; çünkü verimli bir çalışma yapılmadığı takdirde harcanan emek ile üretilen çıktılar doğru orantılı olmayacaktır; bu verimli olmayan bir performansın göstergesidir. Denetimde diğer ölçülen değerler ise etkinlik ve iktisadiliktir.

- a) **Verimlilik:** Verimli performans, sonuca ulaşmak için kullanılan girdiler ile harcanan emeğin, elde edilen mal ya da hizmet çıktısı ile doğru orantılı olması demektir. Bir işletme doğru kaynak yönetimini sağlayamazsa verimli olamaz ve kar elde edemez. Bu bağlamda bu ölçüt denetimde göz önünde bulundurulan en önemli verilerden biridir.
- b) **Etkinlik:** Üretimde kullanılan makine, hammadde vb. kaynakların doğru kullanılıp kullanılmadığının ölçütüdür. Faaliyet denetimi sonucunda etkinlik ölçütünün olumlu çıkması o işletmenin, diğer ölçütler de olumlu sonuçlar aldığı takdirde, hedeflediği amaca en hızlı ve düşük maliyetle ulaşacağı anlamına gelmektedir.

- c) **İktisadilik:** Basit bir açıklama ile gereksiz ve fazla harcamalardan kaçınmak anlamına gelir. Tutumlu olmak, her ekonominin güçlü olmasındaki temel kural olduğu gibi işletme yönetiminde de böyledir ve denetime tabii tutulan bir konudur.

**Grafik 2.2: Faaliyet Denetiminde Temel Ölçütler**



Açıklamalardan ve grafikten de anlaşılacağı gibi bu ölçütlerin hepsi birbiri ile bağlantılı ve birbirini tetikleyen durumlardır. Bu ölçütlerden birinin doğru yönetilmiyor olması ya da yetersiz kalması denetim sonucunu olumsuz yönde etkileyecektir.

#### **2.8.2.2. Denetçinin Statüsüne Göre Denetim Türleri**

“Denetçiler statülerine yani unvanlarına göre sınıflandırılmıştır. Buna göre denetçiler: Bağımsız denetçi, iç denetçi ve kamu denetçisi olarak ayrılırlar. İşletme bünyesinde olmayan, dışarıdan uzmanlar tarafından uygulanan denetim bağımsız, o firmada ya da o firma için çalışan denetçilerin uyguladığı denetime iç, devlet tarafından görevlendirilmiş denetçilerin uyguladığı denetime de kamu denetimi denmektedir.

- a) **Bağımsız Denetim:** Bu denetim o firma ya da örgüt ile hiçbir şekilde organik bağı bulunmayan denetçiler tarafından o firmanın talebi üzerine yapılmaktadır ve bu denetimde genel amaç finansal kontroldür.

- b) **İç denetim:** O işletmenin sürekli çalışanı olan ya da dışarıdan o işletme için sürekli denetmenlik hizmeti veren denetçiler tarafından yapılan hem finansal hem de finansal olmayan bütün örgüt faaliyetlerinin kontrol edilmesidir.
- c) **Kamu Denetimi:** Kamu kurumlarında çalışan ve kamu yararını gözeten denetçiler tarafından devlet tarafından yetkilendirilmiş denetimdir. İşletme faaliyetlerinin yasalara uygun yürütülüp yürütülmediğini kontrol eder.”<sup>17</sup>

### 2.8.3. Denetimde Kullanılan Temel Yaklaşımlar

Küçük işletmeler denetim uygulamalarında genelde iki yönetime başvururlar. Bunlar: Amaçlara Göre Denetim, Toplam Kalite Yönetimi.

#### 2.8.3.1. Amaçlara Göre Yönetim

Her işletmenin gelecekteki faaliyet planlarının yönünü belirleyen stratejileri ve bunların sonucunda ulaşmayı planladığı hedefleri vardır. Ast ve üstler tarafından ortaklaşa kararlar alınarak belirlenmiş bu hedeflere ulaşılması için işletmenin faaliyetlerinin denetlenmesi önem taşımaktadır. Bu yönetim anlayışının temel özellikleri:

- *“Amaçlara göre yönetim katılmayı gerektirir. Başarısı katılım ile doğru orantılıdır. Amaçlar, üst, orta ve alt kademe yöneticilerin katılımıyla belirlenmelidir.*
- *Amaçlara göre yönetim bir motivasyon aracıdır. Amaç birlikte tespit edildiği için çalışanlar amacın gerçekleştirilmesinde önemli rol oynar. Bu özellik nedeniyle amaçlara göre yönetim bir motivasyon aracıdır.*
- *Amaçlara göre yönetim bir performans değerlendirme aracıdır. Amaca katılanların katkıları değerlendirilme imkânını verir.*
- *Amaçlara göre yönetim, hangi personelin ödüllendirileceğinin belirlenmesinde yönetime yardımcı olur.*
- *Amaçlara göre yönetim personel geliştirmeye katkıda bulunur.*

<sup>17</sup> <http://muhasebedersleri.com/muhasebe-denetimi/muhasebe-denetim-turleri.html>, Ocak 2016.

- *Amaçlara göre yönetim çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesine katkı sağlar.*
- *Amaçlara göre yönetim çalışanların en iyi şekilde iletişimde bulunmalarına olanak sağlar”<sup>18</sup>*

Bu yaklaşım hedefler belirlenirken açık bir şekilde strateji oluşturulabilmesi adına planlama aracı olarak kullanılabilirken, hedeflere ulaşma aşamasında sonuçların değerlendirilmesi için kullanıldığında bir denetim aracı vazifesi görmektedir.

**Grafik 2.3: Hedeflere Göre Yönetimde Denetimin Konumu**



### 2.8.3.2. Toplam Kalite Yönetimi

Toplam kalite yönetimi: “Bir kuruluşta üretilen mal ve hizmetlerin işletme süreçlerinin ve personelin sürekli iyileştirme ve geliştirme yolu ile en düşük toplam maliyet düzeyinde önceden belirlenmiş olan müşteri istek ve beklentilerinin tüm çalışanların katılımı ve kendilerinden beklenen yükümlülükleri yerine getirmeleri yolu ile karşılanarak işletme performansının iyileştirilmesi stratejisidir.”<sup>19</sup>

“Denetim ve toplam kalite yönetimi iç içe olan ve birbirini destekleyen iki kavramdır. Denetim, işletmenin faaliyetlerini kontrol ederek hedeflerine ulaşmasını ve bunu yaparken usullere uygun hareket etmesini sağlamaya çalışırken; toplam kalite yönetiminin de amacı en düşük maliyetle hem kalitenin hem de müşteri memnuniyetinin artırılmasını sağlamaktır. Denetim, düşük maliyetlerle olabilecek maksimum kalitede üretim yapılabilmesi için uygulanan kontrol faaliyetlerinden oluşan bir yönetim unsurudur.

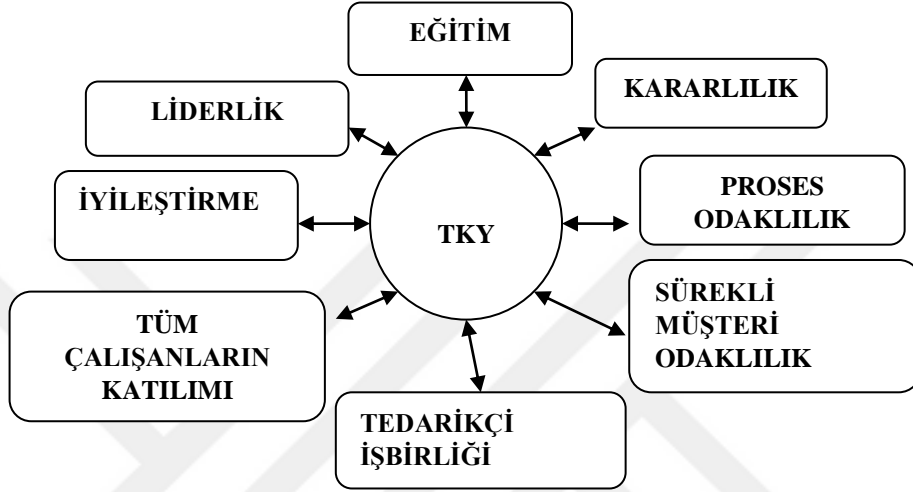
Toplam kalite yönetimi de aynı amaç ile aksiyon alan uygulamaları çerçevesinde denetimde de kalitenin artırılmasına yönelik bir anlayışa hitap

<sup>18</sup> <http://ismaildalay.blogspot.com.tr/2013/11/amaclara-gore-yonetim.html>, Şubat 2016.

<sup>19</sup> [http://www.toplamkaliteyonetimi.org/toplam\\_kalite\\_yonetimi\\_ne\\_ise\\_yarar.html](http://www.toplamkaliteyonetimi.org/toplam_kalite_yonetimi_ne_ise_yarar.html), Şubat 2016.

ettiğinden işletmenin denetim faaliyetlerinin daha özgün ve şirkete yönelik özel çalışmalar ile yürütülmesine katkıda bulunur. Bu özellikleri bağlamında denetim ve toplam kalite yönetimi kavramları birbirini besler ve geliştirir.” (Özcelik, Aslan, 2009:109-119)

**Grafik 2.4: Toplam Kalite Yönetimi Elemanları**



Kaynakça:[http://www.uzaktanegitimplatformu.com/UEP/uep\\_lisans/tek402/YeniNotlar/TKY\\_DN\\_01.htm](http://www.uzaktanegitimplatformu.com/UEP/uep_lisans/tek402/YeniNotlar/TKY_DN_01.htm), Şubat 2016.

#### 2.8.4. Denetimlerde Kullanılan Araçlar

Denetimler işletmelerin çoğu sorunla baş edebilmesi için tespit etme ve önlem alma amacı ile yapılır. Bunu yaparken işletme yöneticilerinin kullandığı bazı araçlar vardır.

- a) **“Gözlemlene:** Yönetici, çalışanlarını takip ederek ve onlarla iletişimde olarak muhtemel sorunlar ile ilgili bilgi sahibi olur.
- b) **Bütçe Denetimi:** Gelir, gider, üretim, sermaye alanlarında bütçe denetimi; hem planlama hem de denetlemeye ait bir yönetim aracı olarak değerlendirilir.

c) **Yönetim Denetimi:** Yönetim faaliyetlerinin geniş bakış açısı ile genel olarak değerlendirmeye tabii tutulmasıdır.

d) **Bilgi Sistemleri:** Denetimden doğru sonuç ve değerlendirmeleri elde edebilmek için doğru bilgiye ihtiyaç duyulur. Bu sistem sayesinde bilgiler toplanır ve üst yönetime sunulabilir.” (Türmob, Tesmer, t.y.:6)

Bu araçlar sayesinde denetim daha sağlıklı uygulanabilir ve elde edilen sonuçlar daha doğru olur.

### 2.8.5. Denetimin Etkinliği

“Denetimin; sistemli, planlı, programlı, hedefli ve sürekli bir faaliyet olup, uzmanlık becerilerine sahip kişi, birim, kurul, kuruluş ve kurumlarca yerine getirilmektedir. Çağdaş denetim riskli ve önemli alanlar dikkate alarak stratejik önceliklere göre yürütülmekte ve yıllık programlara bağlanan sürekli ve sistemli faaliyet olarak algılanmaktadır.” (Polat, t.y.:71-74). Bu fonksiyonun etkin yürütülmesi için sağlanması gereken kıstaslar vardır.

- “Denetim gelecek dönemlere yönelik olmalıdır. Bu sayede işletmenin uzun dönemde içinde bulunabileceği riskler, fırsatlar vb. değerlendirilebilir ve istenmeyen sürprizlerin önüne geçilebilir.
- Ekonomik olmalıdır. Denetimin maliyeti getireceği yararlardan fazla olmamalıdır ki amaca ulaşılmış olsun. Uygulama maliyeti, sonuçlarının getireceği karı aşan bir denetim amaca hizmet etmemiştir ve verimli bir çalışma olmamıştır.
- Denetim tek bir bölüme yönelik yapıyor bile olsa, incelemeler çok boyutlu yapılmalıdır. Örneğin üretim biriminin denetlenmesinde aynı zamanda etkinlik ve performans değerlendirmeleri de göz önünde bulundurulmalıdır.”



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### PERSONEL ve İŞGÜCÜ İSTİHDAM EDİLEN KÜÇÜK SANAYİ İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI

#### 3.1.KÜÇÜK SANAYİ İŞLETMELERİ

Küçük sanayi siteleri, tamirat ve imalatla uğraşan küçük işletmelerin yer aldığı, altyapı hizmetleri ile idari binası, çırak okulu, satış dükkanı gibi sosyal kurumlarla donatılmış işyerleri olarak tanımlanabilmektedir (Aydemir, Ateş, 2011:170). Genellikle, aynı üretim kolunda, atölye ve küçük fabrika ünitelerine çeşitli olanaklar sağlayan, altyapı ve gerekli sosyal-tekniik hizmetleri ortak, diğer bir deyişle esnaf ve sanatkarların toplandığı dükkan, sanayi çarşıları olarak ele alınmaktadır (Bayülken, Kütükoğlu, 2012a:1).

Ülkemizde küçük sanayi işletmeleri, giderek gelişmekte olan teknolojinin içersinde emek yoğun olarak varlığını sürdüren, ucuz ve sınırlı imalat yapan, büyük bir kısmı aile işletmesi olarak piyasada tutunmaya çalışan işyerleridir.

#### 3.2.KÜÇÜK SANAYİNİN GELİŞİMİ

“Sanayileşme, bazı yerleşim merkezlerinde sınaî işletmelerin hızla artmasına neden olmuş, düzensiz ve kendiliğinden kümeleşen irili-ufaklı bu tesisler, kentlerin civarında hatta içinde plansız bir biçimde yoğunlaşmıştır. 19. Yüzyılda ortaya çıkan bu “sanayi bölgeleri” hiçbir kritere ve düzenlemeye tabi olmadan kent-sanayi ikilemini doğuracak biçimde gelişme göstermiştir” (Bayülken, Kütükoğlu, 2012b:2).

“Kuzey Amerika’daki tekstil dokuma imalathaneleri, Göller yöresinde oluşan demir-çelik ve döküm tesisleri “sanayi bölgelerinin” bilinen ilk örnekleri arasında yer almaktadır. Daha sonra ABD’nin pek çok yöresinde “sanayi kentçikleri” olmuştur. Buralarda kapitalizmin plansız, altyapısız, emek yoğun ve çalışanların sosyal gereksinmelerini asgari düzeyde karşılayan “sanayi bölgeleri” ortaya çıkmaktadır” (Bayülken, Kütükoğlu, 2012c:5).

“Sanayi bölgesi fikrini, sanayileşmenin bir aracı olarak ilk ortaya koyan ülke İngiltere olup, ilk planlı sanayi bölgesi de 1896’da Manchester kenti yakınlarında bulunan Tradford Park adlı yörede kurulmuştur. Bu uygulamayı 1899’da Amerika B.D. ve 1904’te İtalya izlemiştir” (Bayülken, Kütükoğlu, 2012ç:3). Sanayi bölgelerinin, gelişmekte olan ülkelere yansımaları ve uygulama 1950’lerden sonraya rastlamaktadır.

Ülkemizde genellikle sanayinin çok gelişmediği kırsal bölge ve yakınlarında arsa, gecekondular gibi altyapının oluşmadığı mahalle aralarında birbirinden bağımsız işletmeler, yüz ölçümü bakımından 100m<sup>2</sup> geçmeyen, içerisinde bir ya da iki tezgah bulunan işletmeler, tamir ve bakım atölyeleri şeklinde ortaya çıkmıştır.

Esnaf-sanatkârlar ile küçük üretici kesimini bir örgüt altında birleştirmeyi öngören Ticaret ve Sanayi Yasası, 1924 yılında yürürlüğe konulmuştur. Aynı zamanda kooperatifleşme hareketi de başlamış ve ilk olarak 1925 yılında İstanbul Umum Ayakkabıcılar Kooperatifi ile 1926 yılında İstanbul Umum Saraç Sanatkârları Kooperatifi kurulmuştur. Kooperatifler yurt çapında büyük bir gelişme ve yayılma göstermiştir. 1929-1931 yılları arasında oluşan dünya ekonomik krizi ile birlikte devlet, ekonomik alanda önemli görevler yüklenmek zorunda kalmıştır.

Esnaf-sanatkâr ve küçük üreticilerin finansman problemlerini gidermek amacıyla, 1933 yılında Türkiye Halk Bankası kurulmuştur. Bu kesimin teşvik ve himaye edilmesi içinde, 1943 yılında ticaret ve sanayi odaları ile esnaf odaları ve ticaret borsalarının yasası hazırlanarak yürürlüğe girmiştir. 1949 yılından sonra “5373 Sayılı Kanun”la esnaf odaları, ticaret ve sanayi odalarından ayrılarak bağımsız olarak çalışmaya başlamıştır. Ayrıca Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Tarihsel Gelişimi ve Tanımlama Kriterleri 155 esnaf ve sanatkâr ile yanlarında çalışan usta, kalfa, çırak ve diğer yardımcı personel de aynı çatı altında toplanmıştır.

1949 yılında “Esnaf Dernekleri ve Esnaf Birlikleri Yasası” çıkarılarak, birlikler ve dernekler sistemi başlatılmıştır. Bu arada Halk Bankası; esnaf, esnaf dernekleri, küçük sanat kooperatifleri ve küçük sanayi teşekküllerinin kredi ihtiyacını karşılama ve halk sandıklarına kredi vermekle görevlendirilmiştir.

1957 yılında “Sanayi Sicili Kanunu”nun yürürlüğe girmesi ile esnaf-sanatkâr- küçük üretici kesimi için de bir tanımlama yapılması gerektiği üzerinde durulmuştur.

Türk sanayisinde 1979 yılına kadar küçük sanayinin tanımlanması, sınıflandırılması, akademik çalışmalar başta olmak üzere esnaf ve sanatkar başlıkları altında ele alınmış, hiçbir sorun ve çözümüne dair politikalar geliştirilmemiştir (Karayılmazlar, Aşkın, Çabuk, 2007a:154).

İlk kez 4. Beş yıllık ilk kez 4. Beş Yıllık Kalkınma Planında küçük sanayinin temel niteliklerinin tanımlanması çalışmalarına başlanması gerektiğine işaret edilmiş küçük işletme kavramı küçük sanayi, esnaf ve sanatkarlar, el sanatları olmak üzere üç alt kesimle sınırlandırılmıştır (Akmüt, 1984a:5).

Günümüzde de küçük işletmeler ülke ekonomisinde büyüme, istihdam, sanayileşme ve uzun dönemde kalkınma açısından önemli rol oynamaktadır. KOBİ'ler yalnızca gelişmekte olan ülkelerde değil, aynı zamanda gelişmiş ve sanayileşmiş ülkelerde de önemini korumaktadır.

21. yüzyıla girdiğimiz şu dönemde, gelişmiş ülkelerde şimdiye kadar izlenen küçük işletmelerle ilgili istihdamı artırmayı amaçlayan politikalar ikinci plana atılarak, üretimde, satışta ve yönetimde yeniliklere giden küçük işletmelerin oluşumunu ve rekabetini sağlayan politikalar oluşturulmaya çalışılmaktadır.

Gelişmiş ülkelerin küçük işletme politikaları istihdamı artırma odaklı değil, çağın gereği olan canlı, yaşanabilir, dinamik girişimcilerin geliştirilmesi olmaktadır. Bu zorluklara rağmen tüm ülkelerde, işletmelerin yaklaşık yüzde 99'unun KOBİ'lerden oluştuğu şeklinde bir genelleme yapılabilir (Karayılmazlar, Aşkın, Çabuk, 2007b:154)

### **3.3.KÜÇÜK SANAYİNİN ÖZELLİKLERİ**

Küçük sanayi esnaf ve sanatkarlarımız, oldukça dağınık bir yapıda, her türlü sağlık koşullarından ve çağdaş ticaret anlayışından uzak, plansız ve denetimsiz bir şekilde yapılaşmış, mahalle ve sokakların izbe köşelerinde sıkışıp kalmış dükkan ve atölyelerde zor şartlarda üretim yapmaktaydı. Bu şartlarda gösterilen faaliyetler, başta insan sağlığını tehdit etmiş, daha sonra da çevre kirliliği ve plansız kentleşme gibi olumsuz sonuçların doğmasına neden olmuştur (Aslan, 2007:10). Türkiye de Küçük Sanayi İşletmelerinin ortak özellikleri şöyle sıralanabilir:

- Geniş ve dağınık bir alana kurulmuş, teknolojiden yoksun basit örgüt yapısına sahiptirler.
- Daha çok kendi bölge pazarı için üretimde bulunmaktadır. Üretim kapasitesi oldukça dardır.
- Belirli m<sup>2</sup> yi aşmayan tamir ve üretim atölyelerine sahip, makine ve teçhizat gibi sabit varlıkları oldukça azdır.
- Üretim daha çok el emeğine dayalı ve içerisinde bir veya birkaç usta 2 ya da 3 çırak çalıştıran işyerleridir.

### 3.4.KÜÇÜK SANAYİNİN TÜRKİYE DE İSTİHDAMA ETKİLERİ

Ülkemiz de KOBİ'ler %99.2 işletme oranı, %58 istihdam ve %38 GSMH' ya katkısı ile ekonomide büyük bir yer tutmaktadır. 2012 yılı başlarında 105.908 işyerinin yer aldığı 469 adet küçük sanayi sitesi oluşumu tamamlanmıştır. Küçük Sanayilerde istihdam kapasitesi 596.800 kişi olarak tahmin edilmektedir (Bayülken, Kütükoğlu, 2012d:6).

Türkiye de 2002 yılı önce yüksek enflasyon ve durgunluk dönemlerinde, istikrarsız ve elverişsiz makroekonomik ortamda KOBİ'ler faaliyet göstermek zorunda kalmıştır. 1970-1980 yılları arasında artan bir enflasyonun yaşandığı dönemde en çok küçük sanayi sitesini etkilemiştir. 1963 yılında çalışan sayısı 340.000 iken 1970 yılında 324.000 olmuştur. Bu dönemde işletme içerisinde çalışan aile fertlerinin sayısı 216.000 den 226.000 ulaştığı düşünülürse istihdam da etkin bir kaybın ortaya çıktığı söylenebilir (Akmüt, 1984b:7).

Günümüzde makroekonomik uyum politikaları ve KOBİ'lerin içinde bulunduğu istikrarsız ortamda kısa vadede iyileştirmek için oluşturulan düzenlemeler ile birlikte küçük sanayi siteleri bir nebze olsun nefes almış ve devlet tarafından daha korunaklı, istikrarlı bir istihdama teşvik ettirilmiştir.

2002 yılında gelen hükümet yetkilileri tarafından KOBİ'lerin daha rekabetçi, modern teknolojiyi kullanma, vergi politikası ve fon imkanını hayata geçirmiştir. Böylece gelecekte KOBİ'lerin daha fazla istihdam ve katma değer yaratması amaçlanmıştır.

### **3.5.KÜÇÜK SANAYİ İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI**

İnsan Kaynakları Planlaması (İKP) bir bütün olarak işletmenin amaçlarını ve bu amaçlar doğrultusunda oluşturulmuş plan ve programlarını gerçekleştirmek için, gelecekte ne kadar sayıda ve nitelikte işgücüne gerek duyulacağını tahmin etmeye ve bu talebin muhtemelen hangi dereceye kadar karşılanabileceğini belirlemeye yönelik bir girişimdir.

Bu yönüyle İKP, bir yandan örgütteki beceri düzeylerinin belirlenmesini, öte yandan emeklilik, işten uzaklaştırma, nakil, terfi, hastalık gibi ayrılmalar, devamsızlık ya da diğer nedenlerle şimdiki ve beklenen boşaltmalar ve genişletme ya da daraltmalarla ilgili bir öngörüü içermektedir (Çavuş, Demir, 2010:3).

Küçük İşletmelerin temel amaçlarının kar ve topluma hizmet olarak görmesi bunun yanında basit üretim sanayinde, esnaf ve zanaatkar sınıfı olarak kalmaları ayrıca yönetimin bağımsız, kapital gereksinmesi oldukça sınırlı ve büyük çoğunluğunun işleyiş alanının yerel olması; uzman personel çalıştıramamaları küçük işletmede yöneticinin göreve gelecek kişiden beklentilerini incelemesinin yeterli olacağı, işi yapacak kişinin özelliklerinin belirlenmesi sürecinin gerekli olmadığını söylemektedir. Bu durum sağlıklı bir İnsan Kaynakları Planlamasının Yapılamaması anlamına gelmektedir.

Detaylı bir iş analizi ve iş tanımının yapılmaması emek yoğun çalışma şartlarının geçerli olması gelecekle ilgili kaygıların yerini günlük kaygılara bırakması amaçları doğrultusunda plan ve program oluşturamamasına ve ne kadar sayıda işgücüne gerek duyduğunu tahmin etmesine gerek olmamakta.

### **3.6. KÜÇÜK SANAYİ İŞLETMELERİNDE PERSONEL ALIM SİSTEMİ**

İnsan Kaynaklarıyla ilgili personel alım işlemleri genellikle gazete reklamları, iş ve işçi bulma kurumları, mevcut personelin tavsiyesi, tanıdıklar vasıtasıyla personel temini gibi kişisel personel temini yöntemleri uygulanmaktadır.

### 3.7.KÜÇÜK SANAYİ İŞLETMELERİNDE MOTİVASYON ve ÖDÜLENDİRME SİSTEMİ

Motivasyona etki eden faktörler literatürde oldukça geniş yer almakta, bu araştırmada motivasyon başlığı altında ücret, fazla mesai, tazminat ve personel izinleri kavramları ele alınacaktır.

#### 3.7.1. Ücret Sistemi

Küçük İşletmelerde ücrete<sup>20</sup> ilişkin iki farklı durum ortaya çıkmaktadır. Bunlar kayıtlı yani sigorta primine esas kazanç tutarlarının belirlenip bildirildiği çalışanlar ve kayıt dışı; çalışanların sosyal güvenlik kurumuna hiç bildirilmemesi, çalışma gün sayılarının eksik bildirilmesi veya sigorta primine esas kazanç tutarlarının eksik bildirilmesidir (Sarıklı, 2002:34).

Ekonomik hayatı gözlemleyen herkesin üzerinde fikir birliği ettiği küçük sanayi bölgelerinde kayıt dışı ücretin yani gerçek ücretin işyeri kayıtlarına intikal ettirilmeyerek kuruma bildirilmeyen bu sektörde yürütülen faaliyetler, yapıları gereği tespit edilmesi ve denetlenmesi çok güç olduğu için daha kolay kayıt dışında kalabilmektedir. Böylece ücret sistemi olarak kayıt dışı ücret sisteminin tercih edildiği görülmektedir. Ücret yöntemi olarak inceleyecek olursak;

- a) **Kıdeme Dayalı Ücret Sistemi:** Yapılan işin miktarı, kalitesi, zorlukları, nitelikleri değerlemeye alınmadan sadece işgörenin o işletmede geçirdiği zaman dikkate alınarak kök ücretin saptanmasına denir. Böylece iş yerinde çırak, kalfa ve usta arasında alınacak ücret belirlenebilir.
- b) **Özendirici Ücret Sistemi:** işletmelerde istihdam edilen işgörenin bireysel çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgörene ödeme yapan, özendirici ücret sistemleri, işgörenin ücreti ile verimliliği arasında doğrudan ilişki kurarlar (Akalp, 2003:33).

---

<sup>20</sup> **Ücret:** Ekonomik açıdan yapılan diğer bir tanıma göre de ücretler, işgücüne yapılan tüm ödemeleri ve ödeme biçimlerini kapsar. Ödenen bu ücretler çoğunlukla, saat ücreti, haftalık veya aylık diye adlandırılır.

KSİ' ne bakıldığında düzenli ücret, yasal ücret, literatürde bahsedildiği gibi oluşmuş bir ücret sistemi bulmak çok zor, bunun yerine günlük, haftalık tarzı ücret ödeme ve işverenin kendince belirlediği ücret sisteminin görüldüğü açıkça gözlemlenmiştir.

### 3.7.2. Fazla Mesai

4857 Sayılı İş Kanunu'nun "Fazla çalışma ücreti" başlığı altındaki 41inci maddesinde "Ülkenin genel yararları yahut işin niteliği veya üretimin artırılması gibi nedenlerle fazla çalışma yapılabilir" denildikten sonra, "Fazla Çalışma Kanunda yazılı koşulla çerçevesinde, haftalık kırkbeş saati aşan çalışmalar" olarak tanımlanmıştır.

Aynı maddenin ikinci fıkrasında ise, "her bir saat fazla çalışma için verilecek ücretin, normal çalışma ücretinin saat başına düşen miktarının yüzde elli yükseltilmesi suretiyle" ödeneceği hükme bağlanmıştır. İş Kanununun 63. maddesinde ilke olarak çalışma süresi haftada en çok 45 saat olarak belirtilmiş olmakla birlikte tarafların anlaşması ile haftalık normal çalışma süresi işyerlerinde haftanın çalışılan günlerine eşit olarak bölünerek ve günde onbir saati aşmamak şartı ile farklı şekilde düzenlenebileceği hükmü yer almaktadır.<sup>21</sup>

Yine bakıldığında işletmelerde, Fazla Çalışma Kanunundaki koşulların hiç birinin uygulanmadığı, çalıştırılan personelin çalışma aralıkları işin yoğunluğuna göre değiştiği ve bunun için ek bir ücret dahi talep edilmediği görülmektedir.

### 3.7.3. Kıdem Tazminatı

İş Kanununa tabi işçilerin iş sözleşmelerinin aşağıdaki şartların birinin gerçekleşmesi durumunda feshedilirse işçi kıdem tazminatına hak kazanır.

#### a) Kıdem tazminatı hakkının doğabilmesi için gerekli birinci koşul

İş Kanununa tabi olması, işçi niteliği taşıması ve sürekli bir işte çalışması gerekir. İş Kanununda işçi sayılmanın koşulu, iş sözleşmesine göre çalışmaktır. İşçi

<sup>21</sup> <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2003/06/20030610.htm>, Nisan 2016.

niteliğini taşımayan kişilerin sözgelimi memurlar ile çırakların ve sözleşmeli personelin kıdem tazminatı hakkında yararlanmaları söz konusu değildir. Süreksiz bir işte çalışan işçinin kıdem tazminatından yararlanması mümkün olmaz.

**b) Kıdem tazminatı hakkının doğabilmesi için gerekli ikinci koşul**

İşçinin işyerinde en az 1 yıl aynı işverene bağlı olarak iş sözleşmesine göre çalışmış olmasıdır. 1 yıllık sürenin başlangıcı, işçinin işyerinde fiilen işe başladığı tarih olarak dikkate alınacaktır. Sürenin sonu ise; bildirimli fesihte bildirim önellerinin sona erdiği tarih, bildirimsiz fesihte fesih beyanının işçiye intikal ettiği tarih, ölüm halinde işçinin öldüğü tarih, kadın işçinin evlenme nedeniyle, iş sözleşmesini fesih etmesi durumunda, fesih süresinin sonu esas alınacaktır.

**c) Kıdem tazminatı hakkının doğabilmesi için gerekli üçüncü koşul**

İş sözleşmesinin yasada belirtilen hallerden birisi ile sona ermesidir. İşçi ister süresi belirli, isterse belirsiz iş sözleşmesine göre çalışsın, kanunda gösterilen hallerde kıdem tazminatı ödenmesi mümkündür. Kanunda belirtilen bu sona erme hallerini 3 başlık halinde toplamak mümkündür.

**3.7.3.1. İş Sözleşmesinin İşveren Tarafından Kanunun 25/II Numaralı Bendinde Gösterilen Sebepler Dışında Feshedilmesi**

(İşveren tarafından 4857 sayılı Kanunun işverenin haklı nedenle derhal fesih hakkı düzenleyen 25'inci maddesinde belirtilen sağlık sebepleri, zorlayıcı sebepler ile işçinin gözaltına alınması veya tutuklanması halinde devamsızlığın 25'inci maddedeki bildirim süresini aşması) Süresi belirli olsun veya olmasın işveren, aşağıda yazılı hallerde iş sözleşmesini sürenin bitiminden önce veya bildirim süresini beklemeksizin feshedebilir:

**I- Sağlık sebepleri:**

- a) İşçinin kendi kastından veya derli toplu olmayan yaşayışından yahut işkiye düşkünlüğünden doğacak bir hastalığa veya sakatlığa uğraması halinde, bu



sebeple doğacak devamsızlığın ardı ardına üç iş günü veya bir ayda beş iş gününden fazla sürmesi.

- b) İşçinin tutulduğu hastalığın tedavi edilemeyecek nitelikte olduğu ve işyerinde çalışmasında sakınca bulunduğuunun Sağlık Kurulunca saptanması durumunda. (a) alt bendinde sayılan sebepler dışında işçinin hastalık, kaza, doğum ve gebelik gibi hallerde işveren için iş sözleşmesini bildirimsiz fesih hakkı; belirtilen hallerin işçinin işyerindeki çalışma süresine göre 17'nci maddedeki bildirim sürelerini altı hafta aşmasından sonra doğar. Doğum ve gebelik 18 Ocak ayının 1. gününden başlayarak, Aralık ayının 31. günü sona eren zaman birimidir. 4857 Sayılı İş Kanuna Göre Kıdem Tazminatı Uygulaması hallerinde bu süre 74'üncü maddedeki sürenin bitiminde başlar. Ancak işçinin iş sözleşmesinin askıda kalması nedeniyle işine gidemediği süreler için ücret işlemez.

### **3.7.3.2. Ahlak ve iyi niyet kurallarına uymayan haller ve benzerleri**

İş sözleşmesi yapıldığı sırada bu sözleşmenin esaslı noktalarından biri için gerekli vasıflar veya şartlar kendisinde bulunmadığı halde bunların kendisinde bulunduğunu ileri sürerek yahut gerçeğe uygun olmayan bilgiler veya sözler söyleyerek işçinin işvereni yanıltması halidir. Bunlar aşağıda maddeler halinde belirtilmiştir.

- a) İşçinin, işveren yahut bunların aile üyelerinden birinin şeref ve namusuna dokunacak sözler sarf etmesi veya davranışlarda bulunması, yahut işveren hakkında şeref ve haysiyet kırıcı asılsız ihbar ve isnatlarda bulunması.
- b) İşçinin işverenin başka bir işçisine cinsel tacizde bulunması.
- c) İşçinin işverene yahut onun ailesi üyelerinden birine yahut işverenin başka işçisine sataşması veya 84 üncü maddeye aykırı hareket etmesi.

- d) İşçinin, işverenin güvenini kötüye kullanmak, hırsızlık yapmak, işverenin meslek sırlarını ortaya atmak gibi doğruluk ve bağlılığa uymayan davranışlarda bulunması.
- e) İşçinin, işyerinde, yedi günden fazla hapisle cezalandırılan ve cezası ertelenmeyen bir suç işlemesi.
- f) İşçinin işverenden izin almaksızın veya haklı bir sebebe dayanmaksızın ardı ardına iki işgünü veya bir ay içinde iki defa herhangi bir tatil gününden sonraki iş günü, yahut bir ayda üç işgünü işine devam etmemesi.
- g) İşçinin yapmakla ödevli bulunduğu görevleri kendisine hatırlatıldığı halde yapmamakta ısrar etmesi.
- h) İşçinin kendi isteği veya savsaması yüzünden işin güvenliğini tehlikeye düşürmesi, işyerinin malı olan veya malı olmayıp da eli altında bulunan makineleri, tesisatı veya başka eşya ve maddeleri otuz günlük ücretinin tutarıyla ödeyemeyecek derecede hasara ve kayba uğratması.

### **3.7.3.3. Zorlayıcı sebepler**

İşçiyi işyerinde bir haftadan fazla süre ile çalışmaktan alıkoyan zorlayıcı bir sebebin ortaya çıkması.

İşçinin gözaltına alınması veya tutuklanması halinde devamsızlığın 17'nci maddedeki bildirim süresini aşması.<sup>22</sup>

### **3.7.4. Personel İzinleri**

Anayasanın 50'nci maddesinde dinlenmenin, çalışanların hakkı olduğu belirtilmektedir. Ücretli hafta ve bayram tatili ile ücretli yıllık izin hakları ve şartlarının kanunla düzenleneceği ifade edilmektedir. Çalışanlara yıllık ücretli izin, işçinin bir yıl çalışması sonucunda, dinlenmesi ve iş veriminin yükselmesi için verilmektedir.

<sup>22</sup>[http://www.tbb.gov.tr/online/yayinlar/4857\\_sayili\\_is\\_kanunu\\_na\\_gore\\_kidem\\_tazminati\\_uygulamas\\_i/files/kidem\\_tazminati.pdf](http://www.tbb.gov.tr/online/yayinlar/4857_sayili_is_kanunu_na_gore_kidem_tazminati_uygulamas_i/files/kidem_tazminati.pdf), Nisan 2016

### 3.7.4.1. Yıllık Ücretli İzin Hakkı

4857 Sayılı İş Kanunu'nun 53üncü maddesine göre, "işyerinde işe başladığı günden itibaren, deneme süresi de içinde olmak üzere, en az bir yıl çalışmış olan işçilere yıllık ücretli izin verilir". Bu maddede yapılan düzenleme ile çalışanın yıllık ücretli izin hakkından vazgeçilemeyeceği hükme bağlanmıştır. Ayrıca kanuna göre, "yıllık ücretli izine hak kazanmak için gerekli sürenin hesabında işçilerin, aynı işverenin bir veya çeşitli işyerlerinde çalıştıkları süreler birleştirilerek" göz önüne alınması gerekmektedir.

Maddenin devamında buna ek olarak, "bir işverenin bu Kanun kapsamına giren işyerinde çalışmakta olan işçilerin aynı işverenin işyerlerinde bu Kanun kapsamına girmeksizin geçirmiş buldukları sürelerin de hesaba katılması gerektiği hükmü amirdir. İş Kanununa göre, hizmet süreleri bir yıldan beş yıla kadar (beş yıl dahil) olanlara 14 günden, beş yıldan fazla ve onbeş yıldan az olanlara yirmi günden, onbeş yıl dahil daha fazla olanlara yirmi altı günden az olmamak üzere izin verilir. 18 yaşından küçük veya 50 yaşından yukarı yaştaki işçilere kıdemleri ne olursa olsun izin süreleri yıllık 20 günden az olamaz."<sup>23</sup>

### 3.7.4.2. Hafta tatili ve Mazeret İzinleri

4857 Sayılı İş Kanunu'nun 46ncı maddesine göre, işçilere kanunun öngördüğü iş günlerinde çalışmış olmaları koşulu ile yedi günlük bir zaman dilimi içerisinde kesintisiz en az yirmi dört saat dinlenme yani hafta tatili verilmesi gerekmektedir.

Çalışılmayan hafta tatili günü için işveren, bir iş karşılığı olmaksızın o günün ücretini tam olarak ödeyecektir. Ayrıca, çalışmadığı halde kanunen çalışma süresinden sayılan zamanlar, günlük ücret ödenen veya ödenmeyen kanundan veya sözleşmeden doğan tatil günleri, evlilik ve ölüm izin süreleri, hastalık izinleri çalışılmış günler gibi hesaba katılması gerekmektedir.

<sup>23</sup><http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=7.5.5451&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=Y%C4%B1llık%C4%B1k%20%C3%9Ccretli%20%C4%B0zin%20Y%C3%B6netmeli%C4%9Fi>, Nisan 2016

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### UYGULAMA

#### KÜÇÜK SANAYİ İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI TEMİNİ SORUNU: KIRIKKALE KÜÇÜK SANAYİ SİTESİNDE AMPİRİK BİR ÇALIŞMA

##### 4.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Bu çalışma küçük sanayi işletmelerinde insan kaynakları temininin bir sorun olarak neden karşımıza çıktığının belirlenmesi açısından önem arz etmektedir. Ayrıca küçük sanayi işletmelerinin çırak, kalfa ve usta temininde karşılaştığı sorunları çözüme kavuşturulması suretiyle sadece temin edilmesi sorununa yarar sağlamakla kalmayıp, insan kaynaklarından nasıl yararlanabileceği konusunda da katkı sağlaması açısından önem arz etmektedir.

Şüphesiz, insan kaynakları temini gelişigüzel, plansız yapılacak bir iş değildir. İşletmeye uygun olmayan işgören temini, boş pozisyonun gerektirdiği eğitim ve yeteneğe sahip olmayan işgörenlerin işletmeye dahil edilmesi hem zaman kaybına hem de parasal kayıplara sebep olmaktadır. Bu nedenle işletmeler önce insan kaynağını nereden temin edeceklerine karar vermelidirler. İşletme, işletme içi kaynaklardan mı yoksa dış kaynaklardan mı temin yoluna başvuracağına karar vermelidir. Sonrasında; ön görüşme, mülakat, değerlendirme, referans gibi çeşitli süreçlerden geçilerek insan kaynakları temini yoluna gidilmelidir.

Diğer taraftan küçük sanayi işletmelerinin çırak, kalfa, usta ilişkisinden kaynaklanan günümüz insan kaynakları metotlarından tam manası ile faydalanamamasından ötürü başlı başına bir sorun teşkil etmektedir. Gelenek, örf ve adet gibi usta yanında görerek öğrenme metotları, insan kaynakları temininin küçük sanayi işletmelerinde uygulanması ve uzman yardımı almasını güçleştirmektedir. Araştırmamız bu açıdan küçük sanayi işletmelerinde insan kaynakları temini sorununa bir nebze olsun ışık tutabilmek adına önem taşımaktadır.

## **4.2. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI**

Bu çalışma, belirli sayıda işverenden bilgilerin toplanmasıyla oluşturulmuştur. Belirlenen örneklemin evreni temsil yeterliliğine sahip olduğu, araştırmaya katılanların tüm ölçek ve sorulara gerçekçi, içten ve güvenilir yanıtlar verdiği varsayılmaktadır.

Hazırlanan anket formunun, ölçeklerin ve soruların küçük sanayi işletmelerinde insan kaynakları temini sorunlarını etkileyen faktörleri belirlemek üzere tespit edilen değişkenlerin ölçülmesinde uygun bir veri toplama aracı olduğu kabul edilmiştir.

## **4.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLARI**

Alan araştırması yapıldığı için verilerin toplanması maliyet ve zaman açısından bazı sorunlarla karşılaşıldığından belirli sınırlamalara gidilmiştir. Araştırma Kırıkkale ilinin içerisinde bulunan küçük sanayi işletmeleri ile yapılmıştır.

Anket çalışması Kırıkkale ilinin içinde bulunan küçük sanayi işletmelerinin farklı dallarında işverenlerden elde edilen bilgilerle toplanmıştır. Araştırma veri toplama aracı olarak kullanılan anketlerin analiz sonuçlarından elde edilen bulgular ile sınırlandırılmıştır.

## **4.4. YÖNTEM ve TEKNİKLER**

İnsan kaynakları temininde kullanılan yöntem ve tekniklere ait ortalama, standart sapma ve Kolmogorov-Smirnov betimsel istatistikleri şeklinde gösterilmiştir.

### **4.4.1. Araştırma Grubu**

Araştırmanın evreni Kırıkkale ili oluşturmaktadır. Araştırma evrenin tamamına ulaşmak çok zor olacağından Kırıkkale ilinin içerisinde bulunan küçük sanayi işletmeleri evreni temsil edecek örneklem grubu oluşturulmuştur. Araştırmaya

104 işveren kişi katılmıştır. Toplamda 400 adet anket dağıtılmış ve bunun 104'ü geri dönmüştür.

Araştırma katılan katılımcılar hiçbir şekilde zorlanmamış ve kendi istekleri doğrultusunda katılmışlardır.

#### **4.4.2. Verilerin Toplanması ve Analizi**

Verilerin analizinde SPSS 21.0 programı kullanılmıştır. Firma yetkilisi demografik bilgileri, insan kaynakları uygulamaları, firma özellikleri ve işgücü durumu ve ihtiyacına ilişkin bilgiler frekans ve yüzde dağılımları tablolarında gösterilmiştir. İnsan kaynakları temininde kullanılan yöntem ve tekniklere ait ortalama, standart sapma ve Kolmogorov-Smirnov betimsel istatistikleri şeklinde gösterilmiştir. İnsan kaynakları temininde kullanılan yöntem ve tekniklere ilişkin görüş ve tutumlardan oluşan 20 soru ölçek olarak planlanmadığından sorular gruplanmamış, toplam puanları alınmamıştır. Sorular birleştirilmediğinden ve maddeler tek tek incelendiğinden güvenilirlik ve geçerlik analizine gerek duyulmamıştır.

İnsan kaynakları temininde kullanılan yöntem ve tekniklere ait puanların normallik sınavında Kolmogorov-Smirnov (K-S) katsayısı kullanılmıştır. Grup büyüklüğünün 50'den küçük olması durumunda Shapiro-Wilks, 50'den büyük olması durumunda Kolmogorov-Smirnov (K-S) testi puanların normalliğe uygunluğunu incelemeye kullanılan iki testtir (Büyüköztürk, 2011:42). Bu çalışmada örneklem büyüklüğü 104 olduğundan Kolmogorov-Smirnov testinden yararlanıldı.

İnsan kaynakları temininde kullanılan yöntem ve tekniklere ait puanların firmanın faaliyet gösterdiği sektöre göre karşılaştırılmasında Kruskal Wallis H testinden; sektördeki hizmet süresi, işletmedeki toplam personel sayısı ve işletmeye ait web sitesi olma durumuna göre karşılaştırmalarda Mann Whitney U testinden yararlanıldı. Analizlerde anlamlılık düzeyi 0,05 ( $p < 0,05$ ) olarak belirlendi.

#### 4.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

**Tablo 4.1. Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre dağılımı**

	Gruplar	n	%
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	0	0,0
	Erkek	104	100,0
<b>Yaş</b>	30 yaş altı	7	6,7
	31-40 yaş	39	37,5
	41-50 yaş	40	38,5
	51 yaş ve üzeri	18	17,3
<b>Medeni durum</b>	Bekar	6	5,8
	Evli	98	94,2
<b>Öğrenim düzeyi</b>	İlköğretim	32	30,8
	Lise ve üzeri	72	69,2
<b>İşyerindeki çalışma süresi</b>	6-10 yıl	5	4,8
	11-15 yıl	9	5,8
	16 yıl ve üzeri	90	86,5

Araştırmaya katılan firma yetkililerinin tamamı (%1000) erkektir. Firma yetkililerinin %6,7'si 30 yaş altı, %37,5'i 31-40 yaş, %38,5'i 41-50 yaş grubunda, %17,3'ü 51 yaş ve üzerindedir. Yetkililerin %5,8'i bekar, %94,2'si evlidir. Yetkililerin %30,8'i ilköğretim, %69,2'si lise ve daha üst düzeyde öğrenim görmüştür. Yetkililerin %4,8'inin işyerindeki çalışma süresi 6-10 yıl, %5,8'inin 11-15 yıl, %86,5'inin 16 yıl ve üzerindedir (Tablo 1).

**Tablo 4.2. İnsan kaynakları yönetimine ilişkin bilgilerin dağılımı**

		N	%
<b>İnsan kaynakları kavramını daha önce duyma durumu</b>	Evet	99	95,2
	Hayır	5	4,8
<b>İnsan kaynakları departmanının varlığı</b>	Var	3	2,9
	Yok	101	97,1
<b>İnsan kaynakları ile ilgili eğitim alma durumu</b>	Evet	3	2,9
	Hayır	101	97,1

<b>İşletme planlarının yapılma şekli</b>	Sadece firma yetkilisi	88	84,6
	Planlama yapılmaz	16	15,4

Firma yetkililerinin %95,2'si insan kaynakları kavramını daha önce duymuştur. Firmaların %2,9'unda insan kaynakları departmanı bulunmaktadır. Firma yetkililerinin %2,9'u insan kaynakları ile ilgili eğitim almıştır. İşletmelerin %84,7'sinde planlamayı firma yetkilisi yapmakta, %15,4'ünde herhangi bir planlama yapılmamaktadır (Tablo 2).

**Tablo 4.3. Firma özelliklerine göre dağılım**

	N	%	
<b>Faaliyet gösterilen sektör</b>	Mobilya	9	8,7
	Otomotiv	58	55,8
	Metal	11	10,6
	Boyacılık	11	10,6
	Hırdavat/yedek parça	15	14,4
<b>Sektördeki hizmet süresi</b>	15 yıl ve daha az	17	16,3
	16 yıl ve üzeri	87	83,7
<b>İşletmedeki toplam personel sayısı</b>	1-3 kişi	94	90,4
	3'ten fazla	10	9,6
<b>İşletmeye ait web sitesi var mı?</b>	Evet	5	4,8
	Hayır	95	95,2

Araştırmaya dahil edilen firmaların %8,7'si mobilya, %55,8'i otomotiv, %10,6'sı metal, %10,6'sı boyacılık, %14,4'ü hırdavat/yedek parça sektöründe faaliyet göstermektedir. Firmaların %16,3'ünün sektördeki hizmet süresi 15 yıl ve daha az, %83,7'sinin 16 yıl ve üzerindedir. İşletmelerin %90,4'ünde toplam 3 ve daha az personel bulunmakta, %9,6'sında 3'ten fazla personel bulunmaktadır. İşletmelerin %4,8'inin web sitesi bulunmaktadır (Tablo 3).

#### 4.4. İşgücü durumu ve teminine ilişkin bilgilerin dağılımı

	N	%	
<b>İşletmede personel ve nitelikli işgücüne ihtiyaç var mı?</b>	İhtiyaç var	91	87,5
	İhtiyaç yok	13	12,5
<b>Personel ve nitelikli işgücü</b>	Evet	4	3,8



<b>İhtiyacı karşılanabiliyor mu?</b>	Hayır	100	96,2
<b>İstenilen nitelikte personel bulmak için uygulanan tedbirler</b> (N=300)	Esnek çalışma saatleri	20	6,7
	Esnek işe alım yaşı	19	6,3
	Esnek beceri arayışı	46	15,3
	Hizmet içi eğitim	54	18,0
	Yeni işçi eğitimi	96	32,0
	Ücretleri arttırma	65	21,7
<b>İşgücü ihtiyacını karşılamak için yararlanılan kaynaklar</b> (N=298)	Çalışan ve tanıdık tavsiyesi	92	30,9
	İş ve İşçi Bulma Kurumu	6	2,0
	Kişisel başvurular	94	31,5
	Çevredeki dost ve akraba	98	32,9
	Eğitim kurumları	8	2,7
<b>İstenilen nitelikte personel bulamama nedenleri</b> (N=506)	Çocuk çalıştıramama	58	11,5
	12 yıl zorunlu eğitim	97	19,2
	Ücretlerin beklentiyi karşılayamaması	64	12,6
	Adayların beklentilerinin yüksek olması	99	19,6
	Adayın çalışmayı sevmemesi	95	18,8
	Sosyal medya	93	18,4
<b>İstihdam edilen personelin çalışma süresi</b>	0-3 aydan az	80	76,9
	4-12 ay	8	7,7
	3 yıl ve daha fazla	16	15,4
<b>İnsan kaynağı seçme sürecinde kullanılan yöntem ve tekniklere</b> (N=129)	Mülakat-görüşme	13	10,1
	Deneme süreci	20	15,5
	Özgeçmişten yararlanma	3	2,3
	Referans kontrolleri	93	72,1

Firmaların %87,5'inde personel ve nitelikli işgücüne ihtiyaç duyulmakta, %96,2'sinde personel ve nitelikli işgücü ihtiyacı karşılanamamaktadır. Firmalar istenilen nitelikte personel bulabilmek en çok (%32) yeni işçilerin eğitmekte, uygulanan diğer tedbirler sırasıyla ücretlerin arttırılması (%21,7), hizmet içi eğitim (%18) ve esnek beceri arayışı (%15,3) şeklinde sıralanmaktadır. Firmalar işgücü ihtiyacını karşılamak için en fazla (%32,9) çevredeki dost ve akrabalarından yararlanmakta, yararlanılan diğer kaynaklar sırasıyla kişisel başvurular (%31,9),

çalışan ve tanıdık tavsiyesi (%30,9) şeklinde sıralanmaktadır. İstenilen nitelikte personel bulamamanın en önemli nedeni (%19,6) adayların beklentilerinin yüksek olması olarak belirtilmiş olup diğer önemli nedenler sırasıyla 12 yıl zorunlu eğitim (%19,2), adayın çalışmayı sevmemesi (%18,8) ve sosyal medya (%18,4) olarak belirtilmiştir. Firmaların %76,9'unda istihdam edilen personelin çalışma süresi 3 ay ve daha az, %7,7'sinde 4-12 ay, %15,4'ünde 3 yıl ve daha fazladır. İnsan kaynağı seçme sürecinde en çok (%72,1) kullanılan yöntem referans kontrolleridir (Tablo 4).

#### 4.5. İnsan kaynakları teminine ilişkin görüş ve tutumların betimsel istatistikleri

Görüş ve tutumlar	$\bar{X}$	SS	KS <sup>1</sup>
15. İç kaynaklar (firma içi çalışanlar) ile işe aldığımız elemanların performansı daha yüksektir	4,85	0,60	0,000
17. İş hayatında "başarılı" olabilmek için takım çalışmasına yatkınlık son derece gereklidir	4,84	0,40	0,000
4. İşletme imajımız, iş bulmak için başvuran aday sayısını ve kalitesini etkilemektedir.	4,78	0,71	0,000
20. İnsan kaynağı seçmenin özel bir uzmanlık alanı olduğuna inanıyorum.	4,60	0,86	0,000
11. Kalifiye eleman aradığımda iç kaynakları kullanmayı tercih ediyorum	4,58	0,93	0,000
14. Vasıfsız eleman aradığımda dış kaynakları kullanmayı tercih ediyorum.	4,46	1,22	0,000
18. İş hayatında "başarılı" olabilmek için diploma son derece gereklidir.	4,23	1,48	0,000
1. Aday bulmak için kullandığımız teknikler ile elemanda aradığımız nitelikler arasında ilişki vardır.	3,27	1,54	0,000
8. Kullandığımız aday bulma yöntemlerini öncelikle ekonomik olduğu için tercih ediyoruz.	3,11	1,61	0,000
7. İş başvurusu reddedilen adayların şirket imajını kötü etkilediğine inanıyorum.	3,05	1,93	0,000
2. Aday bulmak için yeni teknikler kullanmaktan çekinmeyiz	2,87	1,64	0,000
6. Maddi imkansızlıklar nedeniyle kullanmak istediğimiz bazı aday bulma yöntemlerini kullanamıyoruz.	2,63	1,53	0,000
9. Başvuran adayların kalitesi, aday bulma yöntemi ile doğrudan bağlantılıdır.	2,28	1,69	0,000
10. Ülkemizde işsizlik oranının yüksek olması çok fazla aday bulma yöntemi kullanmamıza ihtiyaç bırakmıyor.	2,27	1,60	0,000
19. İstedığınız nitelikte aday bulmak için yaş konusunda esnek davranırım.	1,78	1,59	0,000
3. Aday bulmak için kullandığımız teknikler sadece bizim sektörümüze aittir.	1,75	1,28	0,000

12. Kalifiye eleman aradığımda dış kaynakları kullanmayı tercih ediyorum.	1,66	1,33	0,000
13. Vasıfsız eleman aradığımda iç kaynakları kullanmayı tercih ediyorum.	1,59	1,25	0,000
5. Olağanüstü dönemlerde (kriz, aşırı talep vb) kullandığımız aday bulma teknikleri değişmektedir.	1,51	1,15	0,000
16. Dış kaynaklar ile işe aldığımız elemanların performansı daha yüksektir.	1,50	1,15	0,000

1: Kolmogorov-Smirnov normallik sınavında “p” değeri

Firma yetkililerinin insan kaynakları teminine ilişkin görüş ve tutumlarından oluşan 20 maddenin normal dağılım koşulunu karşılamadığı tespit edilmiştir. Görüş ve tutumlar incelendiğinde “oldukça yüksek düzeyde katılım” (Ort.>4,20) gösterilen 7 görüş ve davranışın olduğu tespit edilmiştir. Firma yetkililerinin en yüksek düzeyde katılım gösterdiği görüş ve tutumlar sırasıyla “iç kaynaklardan alınan elemanların performansının yüksek olduğu” (4,85), “takım çalışmasına yatkınlığın başarı için önemli olduğu” (4,84), “başvuran aday sayısı ve kalitesinin işletme imajına bağlı olduğu” (4,78) olarak tespit edilmiştir. Oldukça yüksek düzeyde katılım gösterilen diğer görüş ve tutumlar ise “insan kaynağı seçmenin uzmanlık alanı olduğu” (4,60), “kalifiye eleman için iç kaynakların tercih edildiği” (4,58), “vasıfsız eleman için dış kaynakların tercih edildiği” (4,46) ve “iş hayatında başarı için diplomanın son derece gerekli olduğu” (4,23) görüşlerine katılımları da “oldukça yüksek düzeyde” olarak tespit edilmiştir (Tablo 5).

Firma yetkililerinin “yüksek düzeyde katılım” (4,20>Ort.>3,40) gösterdiği görüş ve tutum olmadığı, “orta düzeyde katılım” (3,40>Ort.>2,60) gösterdiği 7 görüş ve tutumun olduğu tespit edilmiştir. Orta düzeyde katılım gösterilen görüş ve tutumlar sırasıyla “aday bulmak için kullanılan teknikler ile adayların niteliği arasında ilişki olduğu” (3,27), “aday bulma yöntemlerinin önceliğinin ekonomik olduğu” (3,11), “iş başvurusu reddedilen adayların şirket imajını kötülediği inancı” (3,05) olarak tespit edilmiştir. Orta düzeyde katılım gösterilen diğer görüş ve tutumlar ise “aday bulmak için yeni teknik kullanmaktan çekinmedikleri” (2,87), “maddi imkansızlıklar nedeni ile bazı yöntemlerin kullanılmadığı” (2,63), “başvuran adayların kalitesinin aday bulma yöntemi ile doğrudan bağlantılı olduğu” (2,28), “ülkemizde işsizlik oranının yüksek olmasının çok fazla aday bulma yöntemi kullanılmasına gerek bırakmadığı” (2,27) olarak tespit edilmiştir (Tablo 5).

Firma yetkililerinin “düşük düzeyde katılım” ( $2,60 > \text{Ort.} > 1,80$ ) gösterdiği görüş ve tutum olmadığı, “çok düşük düzeyde katılım” ( $\text{Ort.} < 1,80$ ) gösterdiği 6 görüş ve tutumun olduğu tespit edilmiştir. En düşük düzeyde katılım gösterilen görüş ve tutumlar sırasıyla “dış kaynaklar ile işe alınan elemanların performansının daha yüksek olduğu” (1,50), “kriz gibi olağanüstü dönemlerde kullanılan aday bulma tekniklerinin değiştiği” (1,51), “vasıfsız eleman arandığında iç kaynakları kullanmayı tercih edildiği” (1,59) olarak tespit edilmiştir. Diğer çok düşük düzeyde katılım gösterilen diğer görüş ve tutumlar ise “kalifiye eleman arandığında dış kaynakları kullanmanın tercih edildiği” (1,66), “aday bulmak için kullanılan tekniklerin sadece kendi sektörlerine ait olduğu” (1,75) ve istenilen nitelikte aday bulmak için yaş konusunda esnek davranıldığı” (1,78) olarak tespit edilmiştir (Tablo 5).

#### 4.6. İnsan kaynakları teminine ilişkin görüş ve tutumlara ait puanların faaliyet gösterilen sektöre göre karşılaştırılması

Madde No	Faaliyet Gösterilen Sektör					X <sup>2</sup>
	A	B	C	D	E	
	X±SS	X±SS	X±SS	X±SS	X±SS	
1	3,11±1,90	3,16±1,61	3,45±1,13	3,64±1,21	3,40±1,64	0,99
2	3,00±1,73	2,90±1,69	2,82±1,40	2,91±1,58	2,67±1,80	0,34
3	2,00±1,22	1,59±1,21	2,27±1,56	1,64±1,29	1,93±1,39	6,64
4	4,56±1,01	4,88±0,56	4,73±0,65	4,91±0,30	4,47±1,13	7,05
5	2,22±1,86	1,31±0,90	1,73±1,27	1,82±1,47	1,47±1,06	4,03
6	2,44±1,74	2,83±1,55	2,36±1,50	2,64±1,63	2,13±1,30	3,04
7	3,33±1,87	3,12±1,97	3,00±2,00	3,36±1,91	2,40±1,84	2,91
8	3,33±1,58	3,40±1,53	2,91±1,64	2,27±1,68	2,60±1,68	6,62
9	2,22±1,86	2,29±1,71	1,91±1,22	2,73±1,90	2,20±1,78	1,39
10	2,78±1,64	2,10±1,57	2,09±1,45	2,27±1,68	2,73±1,79	3,41
11	4,56±1,01	4,52±1,10	4,55±0,69	4,91±0,30	4,60±0,63	2,59
12	2,22±1,86	1,59±1,35	1,91±1,45	1,45±0,93	1,60±1,12	2,02
13	2,11±1,54	1,55±1,27	1,64±1,29	1,36±0,92	1,53±1,25	2,72
14	4,11±1,36	4,38±1,42	4,64±0,67	4,91±0,30	4,53±0,99	2,07
15	4,67±1,00	4,91±0,54	4,64±0,81	4,82±0,60	4,87±0,35	3,92
16	2,11±1,69	1,43±1,16	1,64±1,12	1,45±1,21	1,33±0,62	2,41

17	4,89±0,33	4,91±0,28	4,64±0,67	4,82±0,40	4,67±0,49	7,21
18	3,22±2,11	4,45±1,34	3,64±1,8	4,36±1,43	4,33±1,18	7,68
19	2,22±1,86	1,76±1,55	2,00±1,61	2,09±1,87	1,87±1,55	1,28
20	4,78±0,44	4,47±1,06	4,73±0,65	4,64±0,50	4,87±0,35	2,94

A: Mobilya, B: Otomotiv, C: Metal, D: Boyacılık, E: Hırdavat/yedek parça testi

İnsan kaynakları teminine ilişkin görüş ve tutumlara ait puanların faaliyet gösterilen sektöre göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ) (Tablo 6).

#### 4.7. İnsan kaynakları teminine ilişkin görüş ve tutumlara ait puanların sektördeki faaliyet süresine göre karşılaştırılması

Madde No	Sektördeki Faaliyet Süresi		Z <sup>24</sup>
	15 yıl ve daha az	16 yıl ve üzeri	
1	3,06±1,64	3,31±1,53	-0,53
2	2,53±1,50	2,93±1,67	-0,76
3	2,06±1,43	1,69±1,25	-1,23
4	4,53±1,01	4,83±0,63	-1,70
5	2,18±1,47	1,38±1,04	<b>-3,06*</b>
6	2,53±1,37	2,64±1,56	-0,28
7	3,53±1,77	2,95±1,95	-1,19
8	3,06±1,71	3,11±1,60	-0,26
9	2,71±1,61	2,20±1,70	-1,53
10	2,59±1,54	2,21±1,61	-1,22
11	4,59±1,00	4,57±0,92	-0,62
12	2,29±1,61	1,54±1,25	<b>-2,83*</b>
13	2,12±1,50	1,48±1,18	<b>-2,44*</b>
14	3,65±1,62	4,62±1,07	<b>-3,68*</b>
15	4,59±0,87	4,90±0,53	<b>-2,63*</b>
16	1,94±1,20	1,41±1,13	<b>-3,27*</b>

<sup>24</sup> Z; Z puanı (Standart normal dağılım puanı)

17	4,76±0,44	4,85±0,39	-0,98
18	3,88±1,62	4,30±1,46	-1,55
19	2,65±1,84	1,72±1,51	<b>-2,62*</b>
20	4,47±1,07	4,62±0,82	-0,39

\* p<0,05

“5. Olağanüstü dönemlerde (kriz, aşırı talep vb) kullandığımız aday bulma teknikleri değişmektedir.” tutumuna ait puanların sektördeki faaliyet süresine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (Z=-3,06; p<0,05). Sektördeki hizmet süresi 15 yıl ve daha az olan işletmelerin olağanüstü dönemlerde aday bulma tekniklerinin değiştiğine ilişkin puanları (2,18±1,47), sektördeki hizmet süresi 16 yıl ve daha fazla olan işletmelerin puanından (1,38±1,04) anlamlı düzeyde daha yüksektir (Tablo 7).

“12. Kalifiye eleman aradığımda dış kaynakları kullanmayı tercih ediyorum.” tutumuna ait puanların sektördeki faaliyet süresine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (Z=-2,83; p<0,05). Sektördeki hizmet süresi 15 yıl ve daha az olan işletmelerin kalifiye eleman aradığında dış kaynakları kullanmayı tercih durumuna ilişkin puanları (2,29±1,61), sektördeki hizmet süresi 16 yıl ve daha fazla olan işletmelerin puanından (1,54±1,25) anlamlı düzeyde daha yüksektir (Tablo 7).

“13. Vasıfsız eleman aradığımda iç kaynakları kullanmayı tercih ediyorum.” tutumuna ait puanların sektördeki faaliyet süresine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (Z=-2,44; p<0,05). Sektördeki hizmet süresi 15 yıl ve daha az olan işletmelerin vasıfsız eleman aradığında iç kaynakları kullanmayı tercih durumuna ilişkin puanları (2,12±1,5), sektördeki hizmet süresi 16 yıl ve daha fazla olan işletmelerin puanından (1,48±1,18) anlamlı düzeyde daha yüksektir (Tablo 7).

“14. Vasıfsız eleman aradığımda dış kaynakları kullanmayı tercih ediyorum.” tutumuna ait puanların sektördeki faaliyet süresine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (Z=-3,68; p<0,05). Sektördeki hizmet süresi 16 yıl ve daha fazla olan işletmelerin vasıfsız eleman aradığında dış kaynakları kullanmayı tercih durumuna ilişkin puanları (4,62±1,07), sektördeki hizmet süresi 15 yıl ve daha

az olan işletmelerin puanından (3,65±1,62) anlamlı düzeyde daha yüksektir (Tablo 7).

“15. İç kaynaklar (firma içi çalışanlar) ile işe aldığımız elemanların performansı daha yüksektir.” tutumuna ait puanların sektördeki faaliyet süresine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (Z=-2,63; p<0,05). Sektördeki hizmet süresi 16 yıl ve daha fazla olan işletmelerin iç kaynak ile işe alınan elemanların performansının yüksek olduğuna ilişkin görüşlerine ait puanları (4,90±0,53), sektördeki hizmet süresi 15 yıl ve daha az olan işletmelerin puanından (4,59±0,87) anlamlı düzeyde daha yüksektir (Tablo 7).

“16. Dış kaynaklar ile işe aldığımız elemanların performansı daha yüksektir.” tutumuna ait puanların sektördeki faaliyet süresine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (Z=-3,27; p<0,05). Sektördeki hizmet süresi 15 yıl ve daha az olan işletmelerin dış kaynak ile işe alınan elemanların performansının yüksek olduğuna ilişkin görüşlerine ait puanları (1,94±1,20), sektördeki hizmet süresi 16 yıl ve daha fazla olan işletmelerin puanından (1,41±1,13) anlamlı düzeyde daha yüksektir (Tablo 7).

“19. İstedığınız nitelikte aday bulmak için yaş konusunda esnek davranırım.” tutumuna ait puanların sektördeki faaliyet süresine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (Z=-2,62; p<0,05). Sektördeki hizmet süresi 15 yıl ve daha az olan işletmelerin istenilen nitelikte aday bulmak için yaş konusunda esnek davranma tutumuna ilişkin puanları (2,65±1,84), sektördeki hizmet süresi 16 yıl ve daha fazla olan işletmelerin puanından (1,72±1,51) anlamlı düzeyde daha yüksektir (Tablo 7).

İnsan kaynakları teminine ilişkin diğer görüş ve tutumlara ait puanların sektördeki faaliyet süresine göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir (p>0,05) (Tablo 7).

#### **4.8. İnsan kaynakları teminine ilişkin görüş ve tutumlara ait puanların işletmedeki toplam personel sayısına göre karşılaştırılması**

Toplam Personel Sayısı			
Madde	1-3 personel	3'ten fazla	
No	X±SS	X±SS	Z
1	3,29±1,56	3,10±1,45	-0,56

2	2,85±1,67	3,00±1,41	-0,45
3	1,66±1,18	2,60±1,90	-1,51
4	4,78±0,74	4,80±0,42	-0,76
5	1,46±1,11	2,00±1,41	-1,68
6	2,60±1,51	2,90±1,73	-0,61
7	3,11±1,93	2,50±1,96	-1,13
8	3,06±1,59	3,50±1,78	-0,78
9	2,28±1,69	2,30±1,70	-0,11
10	2,28±1,62	2,20±1,48	0,00
11	4,61±0,93	4,30±0,95	-1,78
12	1,56±1,23	2,60±1,90	<b>-2,18*</b>
13	1,50±1,18	2,40±1,65	<b>-2,77*</b>
14	4,45±1,25	4,60±0,97	-0,06
15	4,88±0,55	4,50±0,97	<b>-2,71*</b>
16	1,41±1,05	2,30±1,70	<b>-2,47*</b>
17	4,84±0,40	4,80±0,42	-0,41
18	4,27±1,47	3,90±1,66	-1,09
19	1,77±1,51	2,90±2,02	<b>-1,99*</b>
20	4,62±0,82	4,40±1,26	-0,31

\* p<0,05

“12. Kalifiye eleman aradığımda dış kaynakları kullanmayı tercih ediyorum.” tutumuna ait puanların işletmedeki toplam personel sayısına göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $Z=-2,18$ ;  $p<0,05$ ). Toplam personel sayısı 3’ten fazla olan işletmelerin kalifiye eleman aradığında dış kaynakları kullanmayı tercih durumuna ilişkin puanları ( $2,60±1,90$ ), toplam personel sayısı 1-3 olan işletmelerin puanından ( $1,56±1,23$ ) anlamlı düzeyde daha yüksektir (Tablo 8).

“13. Vasıfsız eleman aradığımda iç kaynakları kullanmayı tercih ediyorum.” tutumuna ait puanların işletmedeki toplam personel sayısına göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $Z=-2,77$ ;  $p<0,05$ ). Toplam personel sayısı 3’ten fazla olan işletmelerin vasıfsız eleman aradığında iç kaynakları kullanmayı tercih durumuna ilişkin puanları ( $2,40±1,65$ ), toplam personel sayısı 1-3 olan işletmelerin puanından ( $1,50±1,18$ ) anlamlı düzeyde daha yüksektir (Tablo 8).



“15. İç kaynaklar (firma içi çalışanlar) ile işe aldığımız elemanların performansı daha yüksektir.” tutumuna ait puanların işletmedeki toplam personel sayısına göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $Z=-2,71$ ;  $p<0,05$ ). Toplam personel sayısı 1-3 olan işletmelerin iç kaynak ile işe alınan elemanların performansının yüksek olduğuna ilişkin görüşlerine ait puanları ( $4,88\pm0,55$ ), toplam personel sayısı 3’ten fazla olan işletmelerin puanından ( $4,50\pm0,97$ ) anlamlı düzeyde daha yüksektir (Tablo 8).

“16. Dış kaynaklar ile işe aldığımız elemanların performansı daha yüksektir.” tutumuna ait puanların işletmedeki toplam personel sayısına göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $Z=-2,47$ ;  $p<0,05$ ). Toplam personel sayısı 3’ten fazla olan işletmelerin dış kaynak ile işe alınan elemanların performansının yüksek olduğuna ilişkin görüşlerine ait puanları ( $2,30\pm1,70$ ), toplam personel sayısı 1-3 olan işletmelerin puanından ( $1,41\pm1,05$ ) anlamlı düzeyde daha yüksektir (Tablo 8).

“19. İstedığınız nitelikte aday bulmak için yaş konusunda esnek davranırım.” tutumuna ait puanların işletmedeki toplam personel sayısına göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $Z=-1,99$ ;  $p<0,05$ ). Toplam personel sayısı 3’ten fazla olan işletmelerin istenilen nitelikte aday bulmak için yaş konusunda esnek davranma tutumuna ilişkin puanları ( $2,90\pm2,02$ ), toplam personel sayısı 1-3 olan işletmelerin puanından ( $1,77\pm1,51$ ) anlamlı düzeyde daha yüksektir (Tablo 8).

İnsan kaynakları teminine ilişkin diğer görüş ve tutumlara ait puanların işletmedeki toplam personel sayısına göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ) (Tablo 8).

#### 4.9. İnsan kaynakları teminine ilişkin görüş ve tutumlara ait puanların işletmeye ait web sitesi olması durumuna göre karşılaştırılması

Web Sitesi			
Madde	Var	Yok	
No	X±SS	X±SS	Z
1	3,20±1,64	3,27±1,54	-0,17
2	3,20±1,48	2,85±1,66	-0,45
3	2,00±1,73	1,74±1,27	-0,31

4	5,00±0,00	4,77±0,73	-0,82
5	2,80±1,79	1,44±1,08	<b>-2,45*</b>
6	2,60±2,19	2,63±1,50	-0,21
7	3,40±2,19	3,03±1,92	-0,40
8	2,60±1,82	3,13±1,60	-0,69
9	3,20±2,05	2,23±1,66	-1,15
10	2,40±1,95	2,26±1,59	-0,02
11	4,00±1,73	4,61±0,88	-0,92
12	2,80±2,05	1,61±1,28	<b>-2,02*</b>
13	4,20±1,79	1,45±1,07	<b>-3,67*</b>
14	2,40±1,95	4,57±1,09	<b>-3,71*</b>
15	4,20±1,79	4,88±0,48	-1,17
16	3,60±1,67	1,39±1,02	<b>-3,69*</b>
17	5,00±0,00	4,83±0,41	-0,97
18	3,00±2,00	4,29±1,44	-1,94
19	5,00±0,00	1,72±1,46	<b>-4,27*</b>
20	3,40±2,19	4,66±0,72	-1,14

\* p<0,05

“5. Olağanüstü dönemlerde (kriz, aşırı talep vb) kullandığımız aday bulma teknikleri değişmektedir.” tutumuna ait puanların işletmeye ait web sitesi olması durumuna göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (Z=-2,45; p<0,05). Web sitesine sahip olan işletmelerin olağanüstü dönemlerde aday bulma tekniklerinin değiştiğine ilişkin puanları (2,80±1,79), web sitesine sahip olmayan işletmelerin puanından (1,44±1,08) anlamlı düzeyde daha yüksektir (Tablo 9).

“12. Kalifiye eleman aradığımda dış kaynakları kullanmayı tercih ediyorum.” tutumuna ait puanların işletmeye ait web sitesi olması durumuna göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (Z=-2,02; p<0,05). Web sitesine sahip olan işletmelerin kalifiye eleman aradığında dış kaynakları kullanmayı tercih durumuna ilişkin puanları (2,80±2,05), web sitesine sahip olmayan işletmelerin puanından (1,61±1,28) anlamlı düzeyde daha yüksektir (Tablo 9).

“13. Vasıfsız eleman aradığımda iç kaynakları kullanmayı tercih ediyorum.” tutumuna ait puanların işletmeye ait web sitesi olması durumuna göre anlamlı

farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $Z=-3,67$ ;  $p<0,05$ ). Web sitesine sahip olan işletmelerin vasıfsız eleman aradığında iç kaynakları kullanmayı tercih durumuna ilişkin puanları ( $4,20\pm 1,79$ ), web sitesine sahip olmayan işletmelerin puanından ( $1,45\pm 1,07$ ) anlamlı düzeyde daha yüksektir (Tablo 9).

“14. Vasıfsız eleman aradığımda dış kaynakları kullanmayı tercih ediyorum.” tutumuna ait puanların işletmeye ait web sitesi olması durumuna göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $Z=-3,71$ ;  $p<0,05$ ). Web sitesine sahip olmayan işletmelerin vasıfsız eleman aradığında dış kaynakları kullanmayı tercih durumuna ilişkin puanları ( $4,57\pm 1,09$ ), web sitesine sahip olan işletmelerin puanından ( $2,40\pm 1,95$ ) anlamlı düzeyde daha yüksektir (Tablo 9).

“16. Dış kaynaklar ile işe aldığımız elemanların performansı daha yüksektir.” tutumuna ait puanların işletmeye ait web sitesi olması durumuna göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $Z=-3,69$ ;  $p<0,05$ ). Web sitesine sahip olan işletmelerin dış kaynak ile işe alınan elemanların performansının yüksek olduğuna ilişkin görüşlerine ait puanları ( $3,60\pm 1,67$ ), web sitesine sahip olmayan işletmelerin puanından ( $1,39\pm 1,02$ ) anlamlı düzeyde daha yüksektir (Tablo 9).

“19. İstedığınız nitelikte aday bulmak için yaş konusunda esnek davranırım.” tutumuna ait puanların işletmeye ait web sitesi olması durumuna göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $Z=-4,27$ ;  $p<0,05$ ). Web sitesine sahip olan işletmelerin istenilen nitelikte aday bulmak için yaş konusunda esnek davranma tutumuna ilişkin puanları ( $5,00\pm 0,00$ ), web sitesine sahip olmayan işletmelerin puanından ( $1,72\pm 1,46$ ) anlamlı düzeyde daha yüksektir (Tablo 9).

İnsan kaynakları teminine ilişkin diğer görüş ve tutumlara ait puanların işletmeye ait web sitesi olması durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ) (Tablo 9) ( Büyüköztürk, 2011:).

## SONUÇ

İnsan kaynakları yöntemine, küçük işletmeler açısından bakıldığında işgören temininde belirli süreçleri tamamlamak açısından, insan kaynakları departmanı artık ihtiyaçtan çok artık zorunluluk olarak algılanmaktadır.

Günümüz işletmelerinde katı rekabet ortamı ve gelişmiş teknoloji ile birlikte pazar ağının yaygınlığı ve çeşitliliği işgören temininde daha secici bir hal almasına neden olmuştur. İşveren artık insan kaynakları temininde başarıyı elde etmek için bazı seçenekleri kullanacaktır. Ya işletmelerin iç kaynaklarında mevcut olan çalışanlar arasından ya da işletme dışından gerekli eğitim ve deneyime sahip işgören arasından seçim yapacaktır.

İç kaynaklardan temin, kurum içi yükselmelerin ya da yatay geçiş ile zamandan ve maliyetten tasarruf etmekle birlikte bir alt pozisyonun boş kalmasıyla oluşacak sıkıntıları da beraberinde getirmektedir. Bir diğer seçenekte dış kaynaktır. Dış kaynaklara başvuran işletmeler daha çok adaya ulaşacak, işletmeye daha geniş bir bakış açısı sağlayabilir. Ayrıca işletmeye yeni bir soluk getirmişte olur. Bunun da işletmeye maliyeti yüksek olabilir, zaman açısından da uyum sağlama sürecinde kayıp orta çıkabilir. Her iki kaynağında avantaj ve dezavantajı göz önüne alınarak işveren temin sürecine karar verecektir.

Çalışmanın konusu temel olarak yukarıda bahsedilen aday bulma yöntemlerinden oluşmakta, işletmelerde insan kaynakları temini sorununun nedenleri ve uygulanabilirliği araştırılmaktadır. Uygulama alanı olarak Kırıkkale Küçük Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren işletmeler dahil edilmiştir. Bu işletmelerin %55.8 otomotiv, %14.6 hırdavat/yedek parça, %10.6 metal, %10.6 boya, %8.7 mobilya sektöründe faaliyet göstermektedir. Araştırma kapsamında işletmelere ait sonuçlar aşağıda özetlenmiştir.

Yapılan araştırma sonucu genel olarak incelenecek olursa, Kırıkkale Küçük Sanayi İşletmelerinde insan kaynaklarından sorumlu bir departmanın bulunmadığı, işletmelerin personel bulma ve seçme gibi işlemlere önem vermediğini gösterebilir. İşletmelerin sektörde faaliyet süreleri incelendiğinde, çoğunlukla %83.7 (16 yıl ve üzeri) firmanın var olduğu gözlemlenmiştir. Bu durumun, işletmelerdeki personel

bulma ve seçme uygulamaları konusunda daha fazla bilgi ve tecrübe sahibi olma olasılığını arttırıcı bir etken olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılanların önemli bir bölümü; %69.2 lise ve üzeri mezundur. Buda araştırmaya katılan işletmelerin eğitime pek önem vermediği, zorunlu eğitimin bitirilmesinin yeterli olacağı gözlenmektedir. Böylece işletmeye alınacak personel niteliklerine dikkat edilmeyip, verilecek hizmetin daha kalitesiz sunulmasına zemin hazırlayacaktır.

Araştırmaya katılan işletmelerde aday bulma yöntemleri incelendiğinde iç kaynakların daha etkin kullanıldığı görülmektedir.

İşletmelerin personel bulmada kullandıkları kaynakları kontrol edecek olursak genel olarak çevredeki dost ve akraba, kişisel başvurular ve çalışan ve tanıdık tavsiyeleri kullanılmaktadır.

Araştırmaya katılanların çoğunluğu, insan kaynağı seçmenin özel bir uzmanlık alanı olduğu görüşündedir.

İş hayatında başarılı olabilmek için diplomanın son derece gerekli olduğu görüşü hakkında katılımcıların eğitim düzeylerine göre bir tutum farklılığı olup olmadığı araştırıldığında, araştırmaya katılanların çoğunluğu iş hayatında başarılı olabilmek için diplomanın son derece gerekli olduğu görüşündedir. Dolayısıyla araştırmaya katılan işletmelerde eğitime düşüncede önem verilmekte fakat uygulanmamaktadır.

İşletmeler teoride de olduğu gibi, personel seçme sürecinde iş başvuru formu, mülakat, sınav, referans araştırması ve sağlık kontrolü yöntemleri kullanmaktadırlar. Bu da araştırma yapılan işletmelerinde personel bulma ve seçme sürecine önem verdiklerinin göstergesi olduğu söylenebilir fakat uygulanmamaktadır yalnızca teoride kalmaktadır.

Çalışma boyunca teorik kapsamda ele alınan konular ve uygulama kısmında işletmeler üzerinde yapılan araştırmadan elde edilen sonuçlara göre; Çalışmanın uygulama kısmında belirtildiği gibi katılımcıların %97.1'i insan kaynakları yönetimine ilişkin herhangi bir eğitim almamıştır. Eğitimin günümüzdeki önemi düşünülürse insan kaynakları faaliyetleri ile uğraşan personeli bilinçlendirmek adına işletmelerde eğitime daha fazla yer verilmesi açıktır. İnsan kaynakları faaliyetlerinden ve özellikle aday bulma ve seçmeden sorumlu kişilerin alanında uzman kişiler olması gerekmektedir.

İş sahibi-yönetici tarafından yürütülen insan kaynakları faaliyetleri etkin olmamakta, ayrıca iş sahibi tarafından da külfet olarak görülmektedir. Bu yüzden uzman bir veya birkaç elemanın insan kaynakları konusunda istihdam edilmesi, sadece bu işten sorumlu olması gerekmektedir.

Araştırma bulgularına göre, işletmelerin kullandıkları aday bulma yöntemlerinde süregelen alışkanlıkların etkisinde kalmadıkları, yeni yöntemleri kullanmakta çekinmeyecekleri ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla işletmelere hangi yöntemlerin kendilerine ne tür faydaları olabileceği anlatılırsa bundan yararlanmaya istekli oldukları düşünülebilir. Sonuç olarak eğitimin önemi vurgulanmalı ve bilinçlendirmenin yapılması gerekmektedir.



## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

Acar, Nesime, ”*İnsan Kaynakları Yönetimi*” Prodüktivite Merkezi Yayınları, 2.bs, No:640,1999, Ankara, s.25-26

Akyüz, Faruk, “*Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*”, Sistem Yayıncılık, İstanbul,2001,s.125

Aldemir, C. , Ataol, A. , Budak G. “*İnsan Kaynakları Yönetimi*”, Barış Yayınları, 4.bs, İzmir, 2001,s.201

Aydın, Nurhan, ”*Finansal Yönetim*”, Açık Öğretim Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 2004, s. 3

Aytek, B. “*İşletmelerde İnsan Gücü Planlaması*” Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını, No. 115, Kalite Matbaası, Ankara,1978, s. 109

Bayülgen, Yavuz, Kütükoğlu, Cahit, ‘Oda Raporu’, “*Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmeleri (KOBİ'LER)*” , TMMOB Makine Mühendisleri Odası, 4.bs, Ankara, Yayın No:MMO/583, S.15-16.

Bingöl, Ş, “*Türkiye’de İş Değerlendirme Çalışmalarının İncelenmesi*”, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara, 1993, s. 21

Büyüköztürk, Ş. “*Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*”, Pegem Akademi, 14. Baskı, 2011, s.n , Ankara

Can, H, A. Akgün ve Ş.Kavuncubaşı,“*Kamu ve Özel Kesimde İşgören Yönetimi*”, Siyasal Kitapevi, Ankara,1995,s.56-57

Coşkun, Aslan, “**Kobilerin Denetiminde Uluslararası Denetim Standartlarının Uygulanması**”, s.2.

Cömert, Nuran, Şaban Uzay, Seval Kardeş Selimoğlu, Süleyman Uyar, “**Bağımsız Denetim**”, Saüsem Yayınları, 1.Basım, 2013, s.8.

Çavdar, Hava ve Mehmet Çavdar, “**İşletmelerde İşgören Bulma Ve Seçme Aşamaları**”, Journal of Naval Science and Engineering, Cilt: 6 , No.1, 2010, s. 81

Fındıkçı, İ, “**İnsan Kaynakları Yönetimi**”, Alfa Yayınları, 4.Baskı, İstanbul,2001, s.63

Geylan, Ramazan “**İnsan Kaynakları Yönetiminde Örnek Olaylar**”, Birlik Ofset,1.bs, Eskişehir, 1996,s.26

Haftacı, Vasfi, “**KOBİ’ler ve Girişimcilik**”, **Umuttepe Yayınları**, Kocaeli, 2015, s.21-23

Karakoç, Arzu, Fatma, “**İmalat sanayiinde KOBİ’lerde Çalışma İlişkileri ve Sosyal Politika Sorunları**”, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, S.6.

Kaynak, T, Z. Adal, İ. Ataoy, C. Uyargil, Ö. Sadullah, A. Acer ve diğerleri , “**İnsan Kaynakları Yönetimi**”, Beta Basım Yayım Dağıtım, 5. Baskı, İstanbul, 2010,s.25

Koray, M., “**Endüstri İlişkileri**”, Basisen Eğitim ve Kültür Yayınları,1.Baskı,İstanbul, s.2

Kutal, Gülen ve Ali Rıza Büyükkulus, “**Endüstri İlişkileri Boyutunda Çok Uluslu Şirketler ve İnsan Kaynakları Yönetimi**”, Der Yayınları, No:90, İstanbul,1996,s.55



Sabuncuoğlu, Zeyyat, “*İnsan Kaynakları Yönetimi*”, Ezgi Kitabevi Yayınları, 1.Bs, Bursa, 2000

Sevim, Nurdan, Gülten Gümüştekin, Muammer Sarıkaya, Özlem Sayılır, “*Küçük İşletme Yönetimi*”, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2013, s.18

Smilansky, Jonathan, “*Yeni İnsan Kaynakları, Performans Arttırmak İçin Etkin Çözümler*”,(çev. Derya Atakan), Epsilon Yayıncılık, 1. Baskı, İstanbul,2002,s.132

Uzay, Şaban, “*Faaliyet Denetimine Genel Bakış*”.

Tortop, Nuri, Burhan, Hüseyin Yayman , M. Akif Özer “*İnsan Kaynakları Yönetimi*”, Nobel Yayın Dağıtım, 6. bs, Ankara,2013,s.27

Türkoğlu, Musa, ”*Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Bölgesel Kalınmaya Etkileri ve Bölgesel Kalkınmadan KOBİ Temelli Stratejiler*” Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Üniversitesi,2002,Cilt:7,Sayı:1,S.277-300

Yüksel, Öznur, “*İnsan Kaynakları Yönetimi*”, Gazi Kitabevi, 6. Baskı, Ankara, s.50

## SÜRELİ YAYINLAR

Akalp, Gizem, “*İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Ücret Sistemine Genel Bir Bakış*”, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Sayı:1, Cilt:5, 2003, No:33.

Akar, Nuray, “*Türk Yönetim Yazınının Son On Yıllık Kesitinde İnsan Kaynakları Yönetimi'ne Bakış*”, 2013, “İş,Güç” Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi , 2013, Cilt/Vol: 15, Sayı/Num: 1 s.74

Aksoy, Ali, “*Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması Üzerine Bir Uygulama*”, İktisadi ve idari Bilimler Dergisi, Cilt: 16, Sayı: 3-4, 2002, s.191

Aslan, Sinan, Hayrettin Özçelik, “*İç Denetim ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi*”, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 5, Sayı 10, 2009, ss. 109–119.

Aydemir, Muzaffer, Ateş, Murat, “*Küçük Sanayi Sitelerinde Kurumsal Sosyal Sorumluluk Olgusu: Bilecik Küçük Sanayi Sitesi Örneği*” Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2011, s.30

Ataklı, A. “*Verimlilik İçin İşe Alıştırma Eğitimi ve Önemi*” Verimlilik Dergisi, Sayı: 3, 1992, s.7

Benligiray Serap, “*İnsan Kaynakları Yönetiminde İdari Destek Birimliğinden Stratejik Ortaklığa Geçiş*” Anadolu Üniversitesi İ. İ. B. F. Dergisi, No: 172, C: XVII, S: 1, 2001, s.5

Bek, Hafızullah, “*İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim Ve Geliştirme Etkinliği*” Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2007, 17.bs, Selçuk Üniversitesi, s.108

Bozkurt, Öznur ve İlhan Bozkurt, “*İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması*”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 2011, s.6

Ceylan, Canan, “*Algılanan Bağlılık Tabanlı İnsan Kaynakları Sisteminin Algılanan Gelişim Kültürü ve Yenilikçi İş Davranışına Etkisi*”, “İş, Güç” Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt: 15 Sayı: 1, Sıra: 3, No: 501, 2013, s.44

Demir, Yeter, Mustafa Fedai Çavuş, “*İnsan Kaynakları Planlamasının Etkinliğinde İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri (İKBS)*”, İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Akademik Bakış Dergisi, Sayı:20, Nisan- Mayıs-Haziran 2010, S.3

Demirkaya, Harun, “*İnsan Kaynakları Bölümünün Organizasyonu*”, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,2006,s.12-13

Doğan, Selen ve Arş. Gör. Özge Demiral , “*İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi*”, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 17, Sayı 3, 2008, s.147

Gülsün Ergüç ve Gülpembe Ergin, “ *Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Gecerken İş Analizi*”, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt:6,Sayı 1, 2003, s.118

Halis, Muhsin, “*Toplam Kalite Yönetim Perspektifinden İşletme Performansı*”, “İş,Güç” Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi ,Cilt:9 Sayı:4 , Eylül 2007, s.49

İşcan, Faruk, Ömer Ve Ufuk Sayın, “*Örgütsel Adalet, İş Tatmini Ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki*”, Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 24, Sayı: 4, 2010, s.196

Kağnıcıoğlu, D,“*İnsan Kaynakları Yönetimi ve Değişen Endüstri İlişkileri*” Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 1, No. 1,2001, s.6

Karayılmazlar, Selman, Aysin Aşkın, Yıldız Çabuk, “*Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Tarihsel Gelişimi ve Tanımlama Kriterleri*”, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Orman Endüstri Mühendisliği, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, Cilt:2, Sayı:1, 2007, S.151-164.

Naktiyok, Atılhan, Erdoğan Kaygın , “*Tükenmişlik ve İş Tatmini Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama*”, Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, Cilt 4, No 1, 2012, s.23

Ögüt, Adem, Tahir Akgemci ve Tahir Demirsel, “*Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İş Gören Motivasyonu Süreci*” Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,2004,s.278

Özmutaf, Metin, Nezih, “*Örgütlerde İnsan Kaynakları ve Stres: Ampirik Bir Yaklaşım*” , Ege Üniversitesi Su Ürünleri Dergisi, Cilt 23, Sayı 1-2,s.76

Polat, Necip “*Saydamlık, Hesap Verme Sorumluluğu ve Denetimin Etkinliği*”, Sayıştay Dergisi, Sayı:49, t.y, S.71-74

Sarıklı, Mustafa, “*Türkiye’de Kayıt Dışı Ekonominin Boyutları, Nedenleri, Etkileri ve Alınması Gereken Tedbirler*”, Bankacılar Dergisi, Sayı:41, 2002, S.34.

Sevimli, Ahmet, “*İş Değerlendirmesinin Ücret Sistemi İçindeki Rolü Ve Eşit Davranma İlkesi Açısından Önemi*”, İ.Ü. Hukuk Fakültesi İş Hukuku Ve Sosyal Güvenlik Hukuku Ana Bilim Dalı Yayınları, “İş,Güç” Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi Cilt: 3 Sayı: 2,2001,s.50

Soysal, Abdullah, “*İş Yaşamında Stres*”, Çimento İşveren Dergisi, 2009,s.33

Üsdiken, Behlül,“*Türkiye’de Akademik Bir İnceleme Alanı Olarak Personel Veya “İnsan Kaynakları Yönetimi”, 1972-1999*”, Amme İdaresi Dergisi,2000,s.3-5

Turunç, Ömer ve Dr. Mazlum ÇELİK, “*İş Tatmini-Kişi-Örgüt Uyumu ve Amire Güven-Kişioörgüt Uyumu İlişkisinde Dağıtım Adaletinin Düzenleyici Rolü*”, "İş, Güç" Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt 14, Sayı:2, 2012, s. 62

Tunçer, Polat, “*Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi*” , On Dokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2012, s.216

Türkoğlu, Musa, “*Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (kobi’ler) in Bölgesel Kalkınmaya Etkileri ve Bölgesel Kalkınmada Kobi Temelli Stratejiler*” , Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, 2002, c.7, s.1

Yılmaz, Hüseyin ve Doç. Dr. Atila Kaarahan, “*İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının,Örgütsel Güven ve İş Tatmini Üzerindeki Etkilerinin*

*Araştırılması: Afyonkarahisar’da Bir Araştırma*”, “İş,Güç” Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt: 13, Sayı 3, 2011,s.98

Yumuşak, Sedat, “*İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması*”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi ,2008, Cilt.13, s.3

## İNTERNET KAYNAKLARI

<http://www.tobb.org.tr/KobiArastirma/Sayfalar/KOBITanimi.php>, Şubat 2016

<http://www.kobi.org.tr/index.php/tanimi/abde>, Ocak 2016

<http://kosgeb.gov.tr/Pages/UI/Haberler.aspx?ref=606> , Ocak 2016

<http://www.kobi.org.tr/index.php/tanimi/layout> , Ocak 2016

<http://kosgeb.gov.tr/Pages/UI/UluslarArasIliskiler.aspx?refIn=35> , Ocak 2016.

<http://www.tuik.gov.tr/HbPrint.do?id=21864> , Ocak 2016.

<http://paratic.com/kobilerin-avantajlari-ve-dezavantajlari/>, Şubat 2016.

<http://pazarlamadostu.blogspot.com.tr/2007/12/kobilerin-avantajlar-ve-dezavantajlar.html>, Şubat 2016.

<http://www.kosgeb.gov.tr/pages/ui/destekler.aspx?ref=7> , Ocak 2016.

<http://www.kobi.org.tr/index.php/destek-ve-tevikler/destekler>, Şubat 2016.

[www.oecd.org/cfe/smes/33705673.pdf](http://www.oecd.org/cfe/smes/33705673.pdf) , Ocak 2016.

<https://teydeb.tubitak.gov.tr/teydebmevzuat.htm>, Şubat 2016

<http://www.eximbank.gov.tr/TR,5/hakkimizda.html>, Ocak 2016.

<http://www.haberturk.com/ekonomi/doviz/haber/1171192-dunya-bankasinda-kobilere-buyuk-finansman>, Ocak 2016.

[www.oecd.org/cfe/smes/33705673.pdf](http://www.oecd.org/cfe/smes/33705673.pdf) , Ocak 2016.

<http://www.muhasabedersleri.com/muhasebe-denetimi/muhasebe-denetimi.html>,  
Ocak 2016.

<http://muhasabedersleri.com/muhasebe-denetimi/muhasebe-denetim-turleri.html>,  
Ocak 2016.

<http://www.kamufinans.com/finansal-tablolarin-denetimi-nedir/> , Ocak 2016.

<http://archive.ismmmo.org.tr/docs/yayinlar/kitaplar/130/2%20denetim%20turleri.pdf>,  
Şubat 2016.

<http://www.kamufinans.com/uygunluk-denetimi-nedir/>, Şubat 2016.

<http://archive.ismmmo.org.tr/docs/yayinlar/kitaplar/130/2%20denetim%20turleri.pdf>,  
Şubat 2016.

<http://muhasabedersleri.com/muhasebe-denetimi/muhasebe-denetim-turleri.html>,  
Şubat 2016.

<http://ismaildalay.blogspot.com.tr/2013/11/amaclara-gore-yonetim.html>, Şubat 2016.

[http://www.toplamkaliteyonetimi.org/toplam\\_kalite\\_yonetimi\\_ne\\_ise\\_yarar.html](http://www.toplamkaliteyonetimi.org/toplam_kalite_yonetimi_ne_ise_yarar.html),  
Şubat 2016.

[http://www.uzaktanegitimplatformu.com/UEP/uep\\_lisans/tek402/YeniNotlar/TKY\\_DN\\_01.htm](http://www.uzaktanegitimplatformu.com/UEP/uep_lisans/tek402/YeniNotlar/TKY_DN_01.htm), Şubat 2016.

[http://www.tbb.gov.tr/online/yayinlar/4857\\_sayili\\_is\\_kanunu\\_na\\_gore\\_kidem\\_tazminat\\_uygulamasi/files/kidem\\_tazminati.pdf](http://www.tbb.gov.tr/online/yayinlar/4857_sayili_is_kanunu_na_gore_kidem_tazminat_uygulamasi/files/kidem_tazminati.pdf), Nisan 2016

<http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Asp?MevzuatKod=7.5.5451&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=Y%C4%B1ll%C4%B1k%20C3%9Ccretli%20C4%B0zin%20Y%C3%B6netmeli%C4%9Fi>, Nisan 2016

<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2003/06/20030610.htm>, Nisan 2016

## EKLER

### EK-1: ANKET FORMU

Sayın Yetkili,

İnsan Kaynakları yönetimi ve teminine ilişkin bir araştırma yapılmaktadır. Yanıtlar sadece akademik amaçlı kullanılacak olup kesinlikle gizli tutulacaktır.

Lütfen size uygun olan seçeneği X şeklinde işaretleyiniz. Çalışmamıza katılıp anket sorularını yanıtladığınız için teşekkür ederiz.

Çağlar KARAMAN

Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yüksek Lisans Öğrencisi

#### **A.DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER**

##### **A.1.Yaşınız**

20-30     31-40     41-50     51+

##### **A.2.Cinsiyetiniz**

Kadın     Erkek

##### **A.3.Medeni durumunuz**

Bekar     Evli     Dul/Boşanmış

##### **A.4.Eğitim durumunuz**

İlköğretim     Lise     Önlisans  
 Lisans     Lisansüstü (Yüksek Lisans/Doktora)

##### **A.5.Çalıştığınız yerdeki göreviniz**

Yönetici     İnsan Kaynakları Yöneticisi  
 İş Sahibi-Yönetici     Personel Sorumlusu



**A.6.Halen çalışmakta olduğunuz işyerlerindeki çalışma süreniz**

( ) 1 yıldan az ( ) 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 16+ yıl

**B.FİRMAYA İLİŞKİN BİLGİLER**

**B.1.Faaliyet gösterdiğiniz sektör**

( ) Mobilya Grubu ( ) Otomotiv Grubu ( ) Metal Grubu ( ) Boyacılar Grubu

( ) Hırdavat ve Yedek Parça Grubu ( ) Diğer.....

**B.2.İşletmeniz bu sektörde kaç yıldır faaliyet göstermektedir?**

( ) 1-5 ( ) 6-11 yıl ( ) 12-16 yıl ( ) 17 yıl ve üzeri

**B.3.İşletmenizin toplam personel sayısı**

( ) 1-3 ( ) 4-6 ( ) 7-9 ( ) 10-12 ( ) 13-15 ( ) 15+

**B.4.İşletmenizin bağlı bulunduğu "oda" aşağıdakilerden hangisidir?**

( ) Sanayi Odası ( ) Ticaret Odası

( ) Sanayi ve Ticaret Odası ( ) Esnaf ve Sanatkarlar Odası

**B.5.İnternette firmanıza ait bir web siteniz var mı?**

( ) Evet ( ) Hayır

**C.İNSAN KAYNAKLARINA İLİŞKİN BİLGİLER**

**C.1.İnsan Kaynakları Kelimesini Daha Önce Duydunuz mu?**

( ) Evet ( ) Hayır

**C.2.İşletmenizde insan kaynaklarına ilişkin operasyonları yürüten bölümünüzün adı nedir?**

İnsan Kaynakları Departmanı       İdari İşler Departmanı       Personel Departmanı

İşletmemizde İnsan Kaynaklarından Sorumlu ayrı bir departman yoktur.

**C.3. İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlgili Bir Eğitim Aldınız mı?**

Evet                                       Hayır

**C.4. İşletmeniz için Planlama ile İlgili Aşağıdaki Yargılardan Uygun Olanı İşaretleyiniz**

İşletmede tüm planları ben yapar ve uygularım

İşletmede bir planlama uzmanı vardır. O kişi bu işlerle ilgilenir

Bizde pek fazla planlama yapılmaz

**C.5. İşletmenizde Personel ve Nitelikli İşgücüne İhtiyacınız Var mı?**

Var       Yok

**C.6. Personel ve Nitelikli İşgücüne İhtiyacınız Varsa Bunları Sağlayabiliyor musunuz?**

Evet       Hayır

**C.7. İstediğiniz nitelikte personel bulmak için aşağıdaki tedbirlerden bir ya da birkaçını uyguluyor musunuz?**

	<b>Evet</b>	<b>Hayır</b>
Esnek çalışma saatleri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yaş konusunda esnek davranma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beceriler konusunda esnek davranma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Var olan çalışanları yeniden eğitmek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşe yeni alınanları eğitmek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Part-time çalışma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ücretleri arttırma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**C.8. Personel ve Nitelikli İşgücüne İhtiyacınızı İstihdam Etmede Hangi Kaynaklardan Yararlanıyorsunuz?**

**(Birden fazla seçenek işaretlenebilir)**

- İşletmede Çalışanların ve Tanıdıkların Tavsiyeleri
- İş ve İşçi Bulma Kurumu
- Kişisel Başvurular
- İnternet
- Çevredeki Dost ve Akrabalardan
- Eğitim Kurumları
- Gazete Reklamları
- Diğer.....

**C.9. Personel ve Nitelikli İşgücü temininde İhtiyacınızı Sağlayamıyorsanız Nedeni Aşağıdakilerden Hangisi/Hangileridir?**

- Ailelerin Çocuklarını Çalıştırmak İstememesi
- 12 Yıl Zorunlu Eğitim
- İşyerinin Ücret Politikasının İşe Başvurmak İsteyen Adayların Maddi Beklentilerini Karşılammaması
- Yeni Neslin Beklentilerinin Yüksek Olması
- Çırac Adayının Çalışmayı Sevmemesi
- Sosyal Medyadan Olumsuz Etkilenmeleri

**C.10. İstihdam Ettiğiniz Personel Ne Kadar Süre İle Yanınızda Çalışmaktadır?**

- 0-3 ay
- 4-6 ay
- 7- 12 ay
- 1-3 yıl
- 3 yıl ve üzeri

**C.11. Aşağıda İnsan Kaynağı Seçme Sürecinde Kullanılan Bazı Yöntem ve Teknikler Verilmiştir. Bunların Hangileri Personel Seçim Sürecinde Kullandığınızı Belirtiniz.**

Kullanılan Yöntem ve Teknikler	Personel Seçim Sürecinde	
	Kullanılıyor	Kullanılmıyor
Mülakat-Görüşme		
Sözlü Sınav		
Deneme Süresi		
Özgeçmişten Yararlanma		
Referans Kontrolleri		

**D:**

Aşağıdaki İnsan Kaynakları Temini İle İlgili Tutum ve Düşüncelerinize Yönelik Sorular Bulunmaktadır. Aşağıda İfadelerde Belirtilen Durumlara Ne Derece KATILDIĞINIZI İşaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum	Katılmıyorum	Katılıyorum
1.Aday bulmak için kullandığımız teknikler ile elemanda aradığımız nitelikler arasında ilişki vardır.					
2.Aday bulmak için yeni teknikler kullanmaktan çekinmeyiz					
3.Aday bulmak için kullandığımız teknikler sadece bizim sektörümüze aittir.					
4.İşletme imajımız, iş bulmak için başvuran aday sayısını ve kalitesini etkilemektedir.					
5.Olağanüstü dönemlerde (kriz,aşırı talep vb) kullandığımız aday bulma teknikleri değişmektedir.					
6.Maddi imkansızlıklar nedeniyle kullanmak istediğimiz bazı aday bulma yöntemlerini kullanamıyoruz.					
7.İş başvurusu reddedilen adayların şirket imajını kötü etkilediğine inanıyorum.					
8.Kullandığımız aday bulma yöntemlerini öncelikle ekonomik olduğu için tercih ediyoruz.					
9.Başvuran adayların kalitesi,aday bulma yöntemi ile doğrudan bağlantılıdır.					
10.Ülkemizde işsizlik oranının yüksek olması çok fazla aday bulma yöntemi kullanmamıza ihtiyaç bırakmıyor.					
11.Kalifiye eleman aradığımda iç kaynakları kullanmayı tercih ediyorum					
12.Kalifiye eleman aradığımda dış kaynakları kullanmayı tercih ediyorum.					
13.Vasıfsız eleman aradığımda iç kaynakları kullanmayı tercih ediyorum.					
14.Vasıfsız eleman aradığımda dış kaynakları kullanmayı tercih ediyorum.					

<b>15.İç kaynaklar (firma içi çalışanlar) ile işe aldığımız elemanların performansı daha yüksektir</b>					
<b>16.Dış kaynaklar ile işe aldığımız elemanların performansı daha yüksektir.</b>					
<b>17.İş hayatında "Başarılı" olabilmek için takım çalışmasına yatkınlık son derece gereklidir</b>					
<b>18.İş hayatında "Başarılı" Olabilmek için diploma son derece gereklidir.</b>					
<b>19.İstediğiniz nitelikte aday bulmak için yaş konusunda esnek davranırım.</b>					
<b>20.İnsan kaynağı seçmenin özel bir uzmanlık alanı olduğuna inanıyorum.</b>					



## **EK-2: ÖZGEÇMİŞ**

### **Kişisel Bilgiler**

Adı Soyadı : Çağlar KARAMAN

Doğum Yeri : Kaman/ Kırşehir

Doğum Tarihi : 22.08.1989

### **Eğitim Durumu**

Lisans : Cumhuriyet Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkiler  
Bölümü 2008-2012

Yüksek Lisans : Kırıkkale Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon Bölümü 2014-  
2017

### **İLETİŞİM**

E- Posta Adresi : [caclar.karaman@yandex.com](mailto:caclar.karaman@yandex.com)